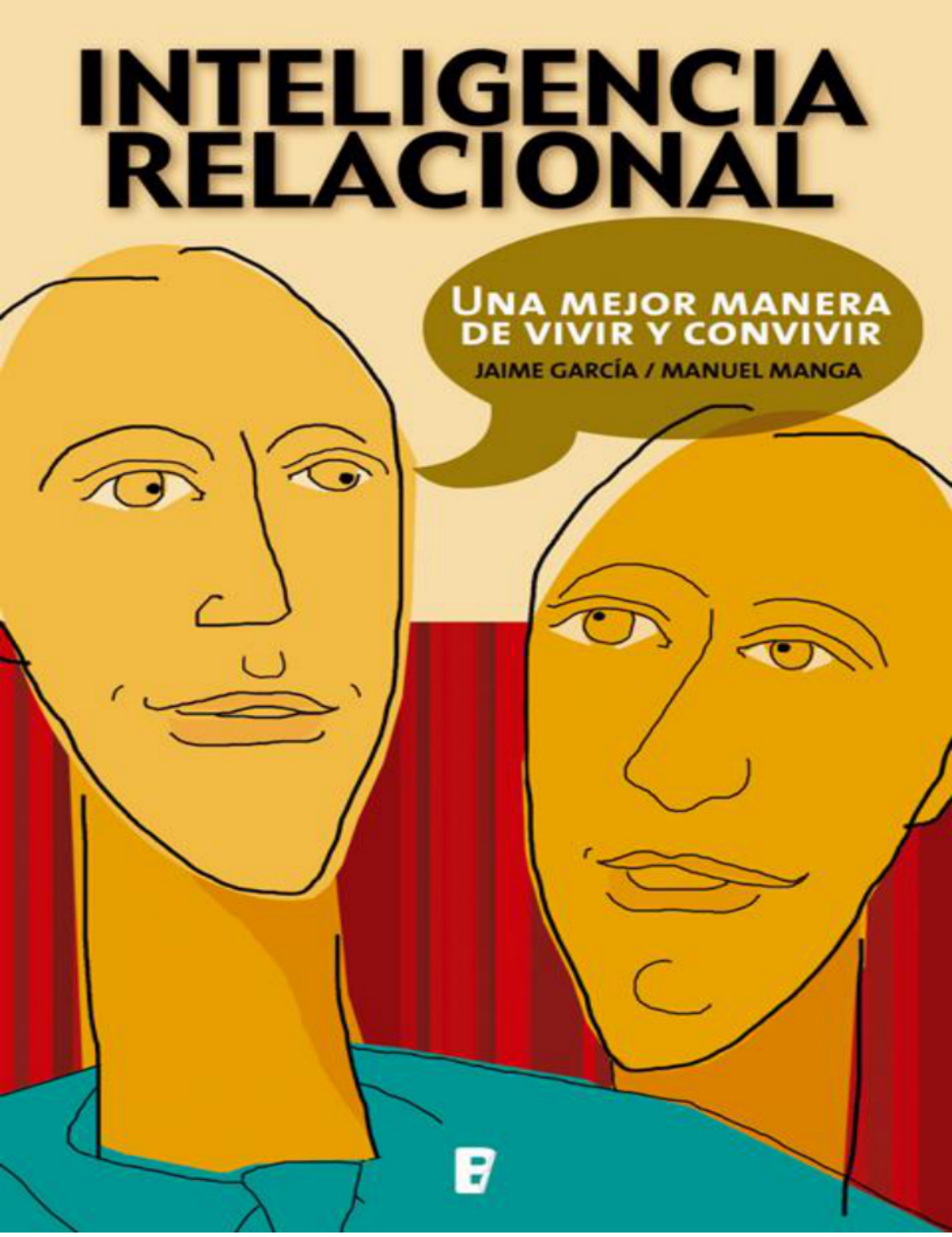
INTELIGENCIA RELACIONAL



INTELIGENCIA RELACIONAL

Una mejor manera de vivir y convivir

Jaime García - Manuel Manga

1.ª edición: julio, 2013

© Jaime García, Manuel Manga, 2013
© Ediciones B Chile, S. A., 2013
Avda. Las Torres 1375-A Huechuraba - Santiago, Chile
www.edicionesb.cl

Registro de Propiedad Intelectual: 163504

ISBN DIGITAL: 978-956-304-085-2

Edición: Marcela Recabarren
Diseño: Francisca Toral
Maquetación ebook: Caurina.com

Todos los derechos reservados. Bajo las sanciones establecidas en el ordenamiento jurídico, queda rigurosamente prohibida, sin autorización escrita de los titulares del *copyright*, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Nuestro agradecimiento más cariñoso a nuestras familias.
Nuestro recuerdo entrañable a las amigas y los amigos de la vida.
Nuestra gratitud por lo aprendido en el Instituto de Formación Matríztica.

Contenido

Portadilla
Créditos
Dedicatoria

PRÓLOGO
Primera Parte
- Capítulo I
- Capítulo II
- Capítulo III
- Capítulo IV
- Capítulo V

Segunda Parte
- Capítulo I
- Capítulo II
- Capítulo III
- Capítulo IV
- Capítulo V
- Capítulo VI
- Capítulo VII

Tercera Parte
- Capítulo I
- Capítulo II
- Capítulo III
- Capítulo IV

BIBLIOGRAFÍA

PRÓLOGO

Éste no es un libro de técnicas ni de recetas. Es una nueva mirada que invita a reflexionar sobre la calidad de las relaciones que mantenemos. Tiempo atrás, cuando era vendedor y profesor de ventas –hoy soy consultor y director del Centro de Negociación de la Universidad Adolfo Ibáñez–, me di cuenta de que enseñaba técnicas que en realidad no aplicaba en mis relaciones con los clientes. Sin embargo, me iba tremendamente bien en los negocios. ¿Qué era lo que hacía en la práctica? Algo que parecía surgirme más por naturaleza que por lo aprendido alguna vez en seminarios o salas de clases. Miraba al cliente, me preocupaba de sus inquietudes y entendía cuáles eran sus dificultades. El cliente y yo establecíamos una relación comercial de amistad, entendiendo que en ella nos veíamos, nos respetábamos y confiábamos uno en el otro.

Pero, ¿se puede enseñar a entablar una amistad comercial? ¿Cómo se hace? ¿Uno se para frente a un pizarrón y lo explica? Si fuera así de fácil, todos podríamos desarrollar relaciones exitosas en los negocios. Y no sólo en los negocios. En cualquier área.

En la práctica, sin embargo, me atrevo a afirmar que abundan las malas relaciones. Existen altas tasas de fracasos matrimoniales, empleados insatisfechos, jefes incompetentes, clientes descontentos, hijos con problemas de drogadicción o alcoholismo, países que no conviven en paz.

A los cuarenta años decidí hacer un alto y mirar mi vida. Me iba bien con mis clientes y en mi trabajo. Pero sólo me iba más o menos con mi señora y mis hijos. Descubrí que, por algún motivo, trataba a mis clientes con respeto. En cambio a mi familia la abordaba con exigencia. Ni mi señora ni mis hijos eran lo que yo esperaba que fueran y eso deterioraba mi relación con ellos.

Emprendí un largo viaje por varios países. Me hice preguntas sobre la capacidad de escuchar, la creatividad y la innovación. Cuando volví tuve la suerte de encontrarme con el doctor Humberto Maturana y su biología del conocimiento en el Instituto de Formación Matríztica en Santiago. Allí me acerqué a una nueva interpretación del ser humano y me convencí de que uno es el único responsable de su vida y su bienestar.

A la luz del doctor Maturana muchas cosas me hicieron sentido. Hemos heredado la cultura de nuestros antepasados como una manera de vivir y de convivir que se perpetúa en el tiempo. Todos quieren tener la razón. Todos quieren imponer su verdad. Pero, ¿vale la pena tener la razón? ¿No será mejor cultivar una relación –de pareja, por

ejemplo– fundada en el amor en vez de en la razón?

En el Instituto de Formación Matríztica conocí a Manuel Manga, un psicólogo y consultor de empresas que venía de Boston, Estados Unidos. Nos hicimos grandes amigos. Nos convencimos de que no es la razón –como nos ha enseñado la cultura desde Descartes–, sino la emoción la que define lo que hacemos, cómo lo hacemos y de qué forma vivimos. Somos seres emocionales. Comprender eso nos abrió un mundo de posibilidades. Un mundo de cambio.

Tradicionalmente se ha intentado modificar las acciones de las personas a partir de la razón. Legiones de ejecutivos, gerentes, profesionales, estudiantes, dueñas de casa, acuden a charlas y clases en busca de nuevos conocimientos que les permitan vivir mejor, alcanzar buenos resultados en la empresa, entenderse con su familia.

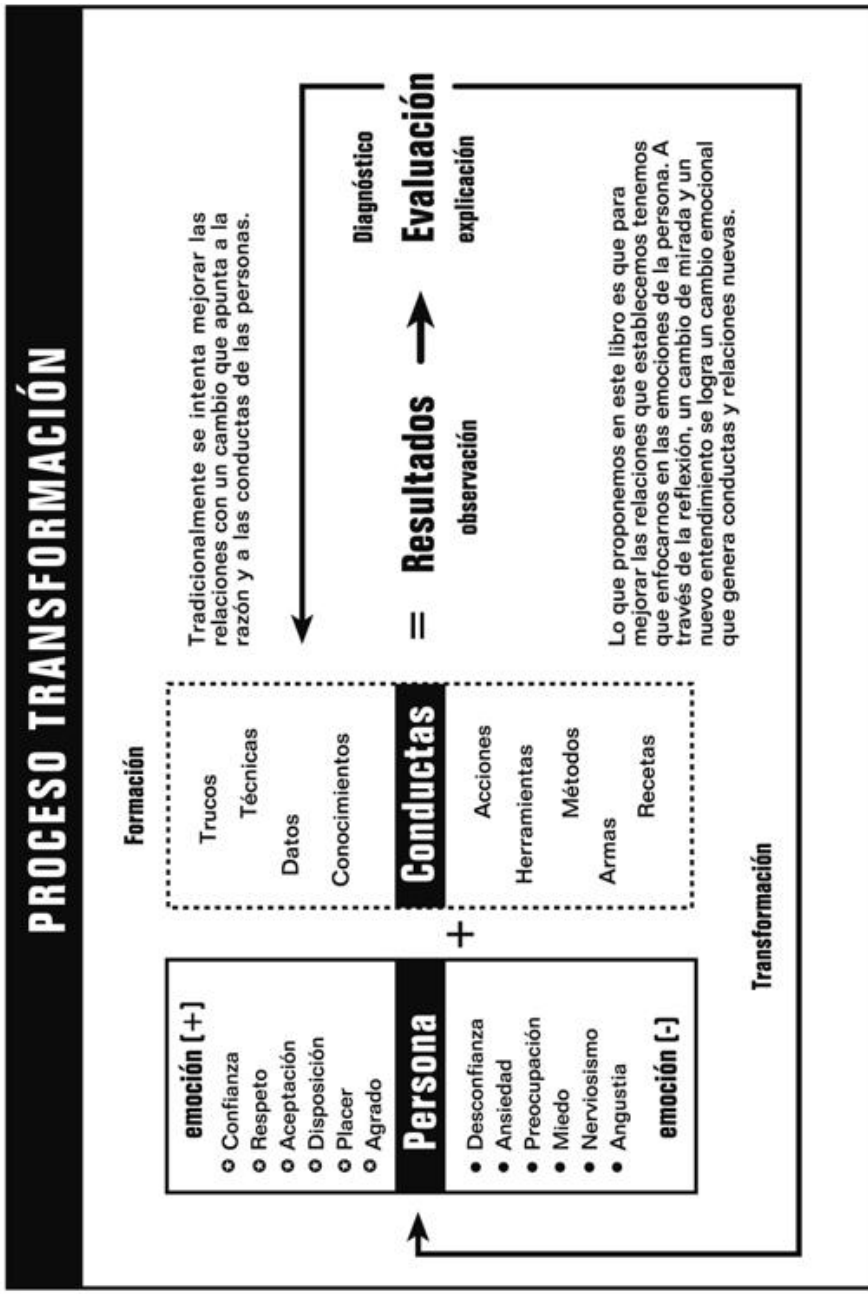
Este libro, cruzado por ideas que desarrollé en conjunto con Manuel Manga, propone algo diferente. Propone que para lograr el cambio no hay que apelar a la razón, sino a las emociones del ser humano. En eso radica su mayor aporte.

A las clases de negociación que hago junto a mi gran amigo Carlos Sanhueza en la Universidad Adolfo Ibáñez los alumnos llegan con la expectativa de aprender técnicas, trucos y herramientas que les permitan ganar sus negociaciones. Nosotros no les prometemos nada que siquiera los haga pensar que encontrarán algo de eso en este curso, pero es lo que están acostumbrados a recibir: recetas. Alinear sus expectativas (emociones) con nuestras promesas es lo primero que hacemos. Intentamos que escuchen de tal manera que acepten la invitación a conocer un mundo nuevo y lleno de posibilidades. Les pedimos un cambio emocional. Les mostramos que todas las herramientas están en ellos mismos y que el cambio de mirada comienza con un cambio en la manera de estar en la sala de clases. Pasan de ser alumnos pasivos dispuestos a recibir fórmulas a ser alumnos activos que a través de su cambio emocional generan una nueva clase y, por lo tanto, una nueva forma de aprendizaje. Cada encuentro en la sala se convierte en una experiencia en la cual profesores y alumnos reflexionamos juntos sobre lo que hacemos. Desde esa reflexión, cada alumno toma decisiones. Las toma de acuerdo a su propia emoción y se hace responsable de ellas y de las consecuencias que generan.

Los alumnos enfrentan las negociaciones desde una nueva emoción que implica una nueva forma de ver el mundo. Una en la que cada uno ve a su contraparte, la escucha y la respeta; se conduce en armonía con el medio, cuida el lenguaje y no se deja atrapar por expectativas culturales con las que no está de acuerdo. Así andan más livianos por la vida y tienen una convivencia más armoniosa. A partir

del cambio en las emociones se produce el cambio en las acciones. Surge una nueva forma de vivir las relaciones, una que llamaremos inteligencia relacional.

Jaime García



Primera Parte

TRANSFORMACIÓN DEL ENTENDIMIENTO

Actuamos según entendemos las cosas.
Al trasformar nuestro entendimiento,
cambiamos nuestro actuar.

Capítulo I

¿MI REALIDAD O LA TUYA?

En una concurrida esquina, un grupo de personas espera a que cambie la luz del semáforo para cruzar la calle. En eso, chocan dos autos. Llegan los periodistas y empiezan a recabar antecedentes de lo que pasó. Todas las versiones que dan los testigos hacen referencia al accidente, pero ninguna es igual a la otra.

¿Cómo se explica que sujetos enfrentados a la misma experiencia tengan versiones distintas de lo que vieron hace un instante?

La respuesta que proponemos es la siguiente: no todos vemos lo mismo. Pero vayamos más allá. Pareciera que lo que vemos no depende de lo que aparentemente pasa fuera de nosotros, de lo que llamamos "realidad", sino que de cada persona, el instrumento, en este caso. ¿Puede existir la realidad objetiva si lo que se ve depende del instrumento y no de lo que existe fuera?

El entendimiento tradicional, en nuestra cultura judeocristiana de Occidente, nos lleva a explicar nuestro actuar de la siguiente manera: hacemos las cosas seguros de que el mundo existe, lo llamamos realidad y es el mismo para todos.

¿A quién se le ocurriría pensar distinto? En general, a nadie, porque la premisa que nos guía es que esto es así. Basta mirar a nuestro alrededor y constatar que estamos rodeados de cosas y personas. Las vemos sin problemas y, por lo tanto, no dudamos de que existan fuera de nosotros. Es más, podemos hacer una descripción objetiva de ellas.

Desde que nacemos nos muestran cómo es el mundo. Damos nuestros primeros pasos y a la vez que nos enseñan a hablar nos señalan las cosas que tenemos que conocer y cómo movernos en coherencia con ellas. En el colegio nos enseñan historia, matemáticas, física, idiomas, biología. Nuestros padres nos guían para que nos manejemos en esta realidad y nos preparan para el futuro con la idea de que nos desenvolvamos en este mundo competitivo –y a veces cruel– que nos ha tocado vivir.

Son pocos los que se preguntan si es verdad que el mundo existe. ¿Cómo se puede dudar de algo así? En eso se basa nuestro conocimiento más primario.

Si no ponemos algo en duda, no nos planteamos interrogantes. No resulta necesario.

¿El mundo es como lo vemos?

Dado que vivimos en el entendimiento –y, por lo tanto, en el convencimiento– de que el mundo existe, también creemos que es tal como lo vemos. Más aún, decimos que lo que vemos es objetivo porque existe independientemente de nosotros. Las cosas son como las observamos, qué duda cabe. Es nuestra manera más corriente, elemental y obvia de vivir y de entender cómo vivimos. Pero, ¿vemos todos lo mismo? ¿Por qué hablamos de "distintos puntos de vista"? ¿Por qué tenemos opiniones diferentes? Aquí aparece la contradicción.

Estamos conscientes de que hay gente que piensa distinto, que no ve las cosas como nosotros las vemos y, sin embargo, en nuestras relaciones exigimos que exista una sola mirada de lo que llamamos "la verdad".

Recordemos el ejemplo del choque que mencionamos al principio de este capítulo y las distintas interpretaciones del accidente que dio cada testigo.

¿Por qué tenemos distintos puntos de vista si se supone que todos vemos lo mismo? ¿Qué consecuencias acarrea en la relación con los demás el tener distintos puntos de vista?

Para contestar, tendríamos que ver cómo opera una persona en su vida: ¿actúa de acuerdo a una realidad externa o a una vivencia interna?

Las personas se mueven desde sus preferencias, emociones, creencias, que no siempre son razonables para todo el mundo. No hay un punto de vista más verdadero que otro.

Veamos algunas situaciones de la vida diaria que ilustran lo anterior:

Caso 1
En septiembre del año pasado les hacía clases a sesenta alumnos cuando de pronto comenzaron a discutir acerca de si hacía calor o frío. Unos querían prender el aire acondicionado. Los otros se oponían. ¿Se dan cuenta de lo que es observar a un grupo intentar convencer al otro de que hace calor o frío? Les pregunté: "¿Cómo podríamos ponernos de acuerdo en esto? ¿Qué es calor? ¿Qué es frío? Es una sensación personal. Entonces, ¿quién tiene la razón?". Me quedaron mirando en silencio.

Caso 2
Mi amigo Manuel y su mujer fueron a ver una película con otras parejas amigas. Después salieron todos a comer y surgió la

pregunta de rigor: "¿Qué les pareció la película?". La señora de Manuel opinó que la había encontrado extraordinaria. Fue lo último que pudo decir antes de que la descalificaran por ser tan ingenua al tener esa opinión de una película tan mala. Manuel trató de interceder por su señora, pero nadie lo escuchó. Sus amigos sacaban una batería de argumentos para demostrar que la película era pésima. ¿Era pésima o extraordinaria? ¿Puede ser que dos personas piensen distinto y ambas tengan la razón?

Caso 3
Gracias al tratado de libre comercio con China, un grupo de minoristas de ese país se instalará en un pequeño mall del centro-sur de Santiago a vender sus productos. Los locatarios chilenos que operan en el recinto reaccionaron de diferente manera frente a lo que esta noticia implicará para sus propios negocios. Una mujer veía la llegada de los comerciantes chinos como una oportunidad para que se dé a conocer el centro comercial, que por su lejanía tiene poco público. Otra dueña de negocio consideraba que el mismo hecho iba a terminar aniquilando a los microempresarios locales que han trabajado ahí por años, porque los productos chinos se caracterizan por su bajo precio. Este ejemplo serviría también para graficar la clásica expresión del "vaso medio vacío o medio lleno". La primera mujer ve el vaso medio lleno y la segunda lo ve medio vacío. Pero no se engañe. El vaso tiene agua y punto. Es la realidad. El "medio lleno" o "medio vacío" son interpretaciones que tienen que ver con la persona –una vivencia interna– y demuestran su estado emocional en un momento determinado bajo circunstancias específicas. No es la realidad externa, sino la emoción (en este caso el miedo o el optimismo) la que configura el mundo que vivimos.

Los ojos nos sirven para ver cosas y las emociones, para interpretarlas. Pero no vivimos desde lo que vemos, sino desde lo que interpretamos. Si queremos cambiar nuestra vivencia interna tenemos que cambiar nuestra emoción. Si cambiamos nuestra emoción, cambiamos nuestra relación. Si queremos que el mundo sea un infierno, lo será. Si queremos que sea un paraíso, también lo será.

Vivir con ilusión, convertir el trabajo en una fiesta o sentirnos parte de las buenas obras depende de cada uno, no de la realidad como una posibilidad externa.

Esto es vital en la vida de las personas. Cuando decimos que nuestra hija recién nacida es bonita lo decimos desde el amor que

sentimos por ella. La belleza no es un atributo de la hija sino de la emoción de los padres.

Una nueva interpretación de la realidad

Sabemos que el mundo existe y que cada persona lo ve de distinta manera. ¿Dónde está lo novedoso de este planteamiento? En que vivimos desde la visión particular que cada uno tiene del mundo, pero actuamos como si todos viéramos lo mismo. Tenemos conciencia de que nuestra visión está relacionada con nuestras experiencias, historias, costumbres, tradiciones, culturas y emociones. No obstante, en la cotidianeidad les pedimos a los demás que vean lo mismo que nosotros. Existe una incongruencia entre lo que sabemos y lo que hacemos.

Permítanme contar mi historia favorita. A mi señora nunca le ha gustado manejar. Sabe conducir, pero la agobian la falta de estacionamientos, el tráfico y los tacos. Prefiere movilizarse entre el trabajo y la casa en micro, sentada mirando el paisaje. Por años lo encontré insólito y a medida en que nos iba mejor económicamente le ofrecí comprarle un auto, contratarle un radio taxi, ponerle un vehículo con chofer, todo para que terminara con esta tontera de andar en micro y toda la incomodidad, lentitud e inseguridad que implicaba el recorrido. Discutimos muchas veces porque yo insistía en mi punto de vista y ella se ponía furiosa conmigo por no respetar su decisión. Mis argumentos fueron siempre racionales y objetivos: andar en micro es una estupidez si uno puede andar en auto. Hasta que un día, diez años después de habernos conocido (qué suplicio para mi señora) acepté que simplemente le gusta andar en micro. Desde ese día la entendí a ella, entendí su realidad y mejoró nuestra relación.

Un niño vive como si el Viejito Pascuero, Papá Noel o Santa Claus existiera. Se mueve en su mundo con esa idea y no significa que esté equivocado. Hasta 1492 la Tierra era plana. Desde esa fecha hasta ahora, es redonda.

Nuestro espacio de existencia

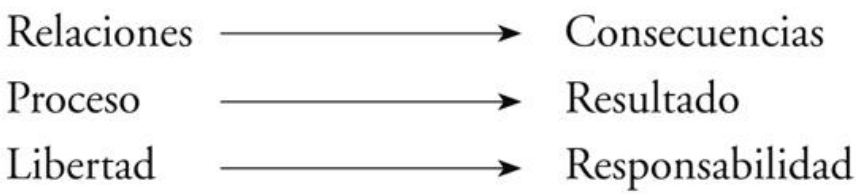
El mundo es un espacio de existencia. Cada persona vive su propio espacio de existencia, por lo tanto, hay tantos mundos como personas.

Los espacios de existencia se componen de infinitos espacios de convivencia en los que establecemos relaciones con nosotros mismos, con otros y con el medio. La familia, la escuela, la empresa, el gimnasio, el salón de belleza, el estadio, la calle, el restaurante, la cama, el estudio de televisión, el país, son espacios de convivencia

relacional.

Dentro de estos espacios existen maneras de hacer las cosas. El bienestar o malestar que se genere en ellos depende ciento por ciento de cada persona. No podemos ni debemos responsabilizar a nadie del resultado de nuestra forma de relacionamos. La armonía que podemos generar depende de cada uno de nosotros, tal como dependen la desventura, la frustración y el resentimiento.

Cada uno tiene la libertad de configurar el tipo de relaciones que quiera y es responsable de los resultados que ellas generen.



Capítulo II

LA CULTURA Y SUS CÓDIGOS

Una cultura es un espacio de relaciones cerradas cuyos límites están determinados por las conductas aceptadas. Con nuestras acciones generamos la cultura en la que vivimos.

Cada cultura surge de un particular hacer colectivo y se conserva mientras ese hacer sea legitimado por la comunidad. Si una conducta deja de ser aceptada, la cultura cambia o la persona que insiste en la conducta es expulsada del grupo.

Alguien que entra a un nuevo trabajo aprende rápidamente la cultura del lugar. Para ser aceptado requiere:

- Pertenecer a la comunidad.
- Tener las destrezas conductuales que lo hagan un miembro válido.

Entrar a una empresa no consiste sólo en firmar un contrato, sino también en comportarse de una determinada manera que legitime a la persona como integrante de esa organización. Ese comportamiento apela a la cultura de la empresa, que determina los márgenes de movilidad de sus integrantes. Esto es muy interesante de analizar. Muchas veces los jefes les piden a sus empleados iniciativa e innovación, sin darse cuenta de que la cultura imperante inhibe y, en muchos casos, castiga cualquier conducta diferente.

El gerente general de una empresa que asesoro llega a la oficina a las seis de la mañana. Duerme poco, le gusta levantarse temprano y aprovecha mejor el tiempo para trabajar tranquilo. Un día me citó a una reunión a las siete de la mañana. Era invierno y todavía estaba oscuro. Con algún esfuerzo llegué puntualmente. Grande fue mi sorpresa cuando entré a la oficina y me di cuenta de que todos los gerentes y varias personas de la planta administrativa estaban ya trabajando en sus escritorios. Cuando les pregunté cuál era la hora de entrada me contestaron que las ocho y media, pero que a las ocho en punto estaban todos en sus puestos. En este caso, como en muchos otros, la cultura define lo que es conveniente o no, aun cuando esto no esté especificado en el contrato ni en el reglamento de la empresa.

Lo mismo pasa en una familia: las conductas de sus integrantes surgen y se definen en la convivencia diaria.

En las organizaciones jerarquizadas, quien detenta la autoridad –el dueño, el padre, el gerente general– determina la validez de las conductas. Cada vez que cambia el jefe en una comunidad como ésta, cambia también la cultura. En una oficina, irse a la hora es señal de hacer el trabajo oportunamente o de negligencia, dependiendo del juicio de quien detenta la autoridad.

En otras culturas, la validez de las conductas se establece por consenso, uso o costumbre de los miembros. Como los comportamientos legítimos tienen calidad de acuerdo –y no de verdad–, no están sujetos a juicios estrictos, sino a la evaluación del momento. Quienes desean innovar no navegan contra una verdad absoluta, sin embargo, imponer una nueva norma siempre genera alguna resistencia. La innovación es una forma de rebeldía y para que funcione debería plantearse como un acto de seducción gradual desde las relaciones, no desde el discurso.

En las empresas que sólo se mueven por metas se generan relaciones diferentes de las que se producen en aquellas compañías que ponen la mirada en el proceso y entienden que así lograrán mejores resultados en el largo plazo, sin sacrificar la convivencia ni el bienestar de sus integrantes. Son estas últimas las que aplican la inteligencia relacional.

La forma en que un jefe se relaciona con un subalterno es distinta de la manera en que un subalterno se relaciona con su jefe. Ambos conviven en la misma empresa, pero la viven de distinta manera. Desde su posición, el gerente no necesariamente ve a los empleados, en cambio los empleados sí ven al gerente. Pensar que el jefe no sabe el nombre de un trabajador porque tiene demasiadas personas bajo su mando oculta el fenómeno cultural relacional que hay detrás de este ejemplo. Dicho sea de paso, existen jefes que sí se saben el nombre se todos sus empleados, lo que redunda en una relación distinta.

Mundos generales y mundos particulares

Usamos el concepto de mundo para referirnos a la realidad de cada uno y también para referirnos a culturas o espacios relacionales con una identidad común. Por eso hablamos del mundo del tenis, de la música, del deporte, del vino, de las mujeres, en fin. Sabemos que los códigos de esos espacios son propios y otorgan una identidad particular. Las relaciones que se establecen en estos mundos buscan preservar la conducta de sus integrantes.

Del mismo modo, cuando alguien hace algo que no calza con una cultura determinada pensamos: “Esta persona vive en otro mundo”.

Lo que queremos destacar es que entendemos este concepto de

mundo, pero en la convivencia actuamos sin dar tregua a quien opine distinto. Cuando alguien que no pertenece a un mundo determinado opina sobre él, se le aparta con el argumento de que no sabe, no entiende, porque es un foráneo. Aparece como ignorante y sin autoridad ante los ojos de los aludidos.

Los miembros del grupo tratan de conservar la identidad de su espacio bajo la premisa de que nadie puede opinar si no es un integrante de ese conjunto y, por lo tanto, parte de aquello que asumen como verdad o realidad.

Los paradigmas

En su libro *La estructura de las revoluciones científicas*, Thomas Kuhn llama "paradigma" a nuestra manera histórica de movernos. Se refiere a una conducta, una manera de hacer las cosas o un entendimiento. El autor plantea que en nuestro diario vivir le damos un tratamiento de verdad a una determinada manera de hacer las cosas y, como consecuencia, somos ciegos a todo aquello que no coincide con esa verdad. El "efecto paradigma" consiste en que tenemos ojos sólo para lo que coincide con nuestra forma de pensar, con las explicaciones que nos damos. Lo que queda fuera no lo vemos o, en su defecto, lo acomodamos a nuestra manera de pensar filtrando todo aquello que no calza con nuestras ideas.

En su libro *Paradigmas*, Joel Barker, un connotado futurólogo estadounidense que analiza e interpreta la teoría de Thomas Kuhn, afirma lo siguiente: "Los paradigmas actúan como 'filtros fisiológicos' en las personas. Cuando algún dato se ajusta al paradigma de un sujeto, pasa por el filtro justamente porque crea la ilusión de mayor apoyo a su paradigma. En cambio, para quien no adhiere a ese patrón de ver las cosas, el mismo dato será, casi de seguro, invisible. Su filtro es incapaz de captarlo".

Para Barker, el filtro fisiológico implica que una persona es incapaz de percibir datos que están frente a sus ojos. Dice el autor: "Pero no sólo se trata del sentido de la vista. Usted escucha, pero no oye. Toca, pero no siente. Olfatea, pero no percibe los olores. Todos los sentidos están mediados por el efecto paradigma". Y cita el siguiente ejemplo: cuando entendió lo que Kuhn quería decir, comprendió por qué se han tomado tantas decisiones consideradas inteligentes, pero finalmente desastrosas, en el ámbito del medio ambiente. Antes estaba convencido de que los líderes de las empresas eran "estúpidos, arrogantes o estaban demasiado concentrados en el deseo de hacer dinero" al resistirse a tomar en cuenta a los ambientalistas. Después se dio cuenta de que esa resistencia respondía

a la incapacidad de ver lo que los ecólogos denunciaban. Es decir, eran ciegos al daño que generaban las industrias en el ecosistema. En cambio hoy no hay empresa que no esté de acuerdo en que ser parte del proceso de protección ambiental es un activo. Nosotros creemos que esta incapacidad de ver ciertas cosas que son evidentes para otros es cultural.

En cuanto al ejemplo de Barker, el ambientalista está incómodo frente a una forma de actuar que viola su conciencia. Al ver las acciones de las empresas tiene dos posibilidades: quedarse callado y lamentarse o rebelarse e imponer su propia interpretación. El segundo camino es mucho más tormentoso que el primero, pero permite un avance. Incluso podría no ser un suplicio si el ambientalista entendiera la dinámica de las relaciones como un acto de seducir. Tendría que seducir a quienes usan el sistema vigente que genera la catástrofe ambiental entendiendo que, por el momento, los responsables no ven el daño. Esto implica entender el operar de las personas.

A esto se refieren Ronald Heifetz y Marty Linsky en su libro *Liderazgo sin límites* cuando distinguen entre el desafío técnico y el desafío adaptativo. El primero implica imponer una rápida interpretación del problema y su solución, y el segundo, observar el problema sistémicamente desde tres puntos de vista: la situación, las personas involucradas y las relaciones que éstas establecen entre ellas. Esto último, señalamos, es un acto de inteligencia relacional.

La innovación

En nuestra convivencia cultural tratamos los consensos como verdades absolutas. ¿Qué hacemos con esas verdades? Las incorporamos como respuestas preferidas a nuestras preguntas. Cada vez que nos enfrentamos a un problema de características similares recurrimos a la misma explicación. Esta recurrencia nos deja en el mismo lugar donde empezamos. Si entregamos siempre la misma respuesta, ¿cuándo habrá innovación?

Vivir con certezas nos cierra el espacio para la especulación, la exploración, la posibilidad. En Chile y otros países de América la cultura imperante les cierra las puertas laborales a los mayores de 45 años, quienes se han terminado convenciendo de que son viejos y no hay espacios ni oportunidades de trabajo para ellos. Se frustran, se resignan a empleos de menor categoría o reclaman por lo que consideran una injusticia. Su concepción cultural del trabajo es que hay que tener sueldo fijo y ser parte de un sistema de dependencia.

Los mayores de 45 años que se han desprendido de su experiencia como un valor en sí y han logrado reinventarse se han reinsertado en

el mercado laboral con éxito. Lo que han hecho es adaptarse con flexibilidad a las circunstancias, conservando el hacer ético, respetuoso, honrado, que es el que genera confianza.

Debemos ser innovadores-conservadores. Innovadores en emprender nuevos proyectos, buscar nuevas respuestas, explorar nuevas posibilidades, y conservadores en el sustento ético de esos nuevos emprendimientos. La honradez, la honestidad y la confianza son valores que no requieren innovación.

Capítulo III

EL APRENDIZAJE

Desde que nacemos, nuestro cuerpo y el medio en que nos desarrollamos se van adaptando mutua y permanentemente. La mano de un minero es distinta a la de un oficinista. La mano de una mujer que lava la ropa manualmente es distinta a la de una que utiliza una máquina lavadora.

Pero dos personas que se crían en un mismo ambiente y en las mismas circunstancias –como dos hermanos, por ejemplo–, no son iguales. Estamos abiertos al medio, pero éste no nos determina. Lo que pasa con el cuerpo depende de la persona, no del medio. La influencia externa puede ser muy poderosa, pero no obliga a nadie a desarrollarse de una determinada manera. En las mismas circunstancias, no a todos nos sucede lo mismo. Por eso Maturana concluye que los seres humanos no somos sistemas abiertos, sino cerrados. Esta interpretación rompe con un entendimiento cultural milenario.

Esta influencia –o aprendizaje– comienza en la infancia, en los brazos de nuestra madre. Sigue en la convivencia familiar y en el colegio, con los amigos. Asimilamos una manera de actuar que nos es propia y nos identifica. La aprendemos, en gran parte, en la interrelación con los miembros de una comunidad. Una vez aprendida seguimos actuando igual sin darnos cuenta. No nos preguntamos si nos gusta o no comportarnos así. Sencillamente, lo hacemos.

Un padre colmado en su paciencia le exige a su hijo que lo mire a los ojos y le dice: “Con tu mamá nos sacrificamos por entregarte lo que tienes. Las cosas cuestan. Si quieres ser alguien en la vida, tienes que esforzarte”.

Si le preguntamos al papá qué le enseñó al hijo, él dirá: “Le enseñé el valor del sacrificio, de las cosas, y que debe esforzarse para ser alguien en la vida”. Ésa es la idea que comúnmente tenemos de enseñar.

Pero la pregunta no es qué enseñó el papá, sino qué aprendió el hijo. Cada uno es un mundo distinto. Y lo que se enseña no es necesariamente lo que se aprende. El aprendizaje ocurre en la convivencia. En el ejemplo anterior, el hijo escuchó un discurso sobre el sacrificio y el valor de las cosas. Pero lo que aprendió fue un modo de relacionarse: aprendió a gritar, a retar.

La idea es cuestionarse lo siguiente: ¿Me gusta mi manera de

actuar? ¿La gente que me rodea aprende lo que yo le quiero enseñar? ¿Me siento bien con la manera que tengo de relacionarme? ¿Me satisfacen las consecuencias que mis acciones generan en los demás?

Nos enseñaron que el mundo existe independientemente de nosotros. En la convivencia aprendemos un determinado modo de ver el mundo que nos lleva a fundamentar nuestro actuar en el conocimiento y la razón. Nuestra forma de actuar cotidiana y automática no es ni mejor ni peor que otra, pero hay que preguntarse a dónde nos lleva. El presente exige grados de flexibilidad que el entendimiento vigente no permite. En el siglo XXI necesitamos cierta plasticidad para adecuarnos a las circunstancias e interpretaciones que nos permitan relacionarnos en los nuevos tiempos. El poder en la era que comienza está ligado a la calidad de nuestras relaciones, más que a la aplicación de conocimientos.

Resolución de problemas y anticipación

Pensamos que las prácticas de administración orientadas a resolver problemas están obsoletas. La mayoría de los libros de administración y los ejercicios de casos –tan recurridos como modelo de enseñanza en las universidades estadounidenses– buscan desarrollar una práctica de resolución de situaciones tipo. La pregunta que nos hacemos es por qué estamos interesados en solucionar problemas si debiéramos estar preocupados de anticiparlos.

¿De qué depende que una situación analizada sea un problema o una oportunidad? De la evaluación de quien observa. Si cada persona es un mundo individual, una misma circunstancia puede ser un problema para una y no para otra.

Muchos ejecutivos se cierran a la posibilidad de anticipar los problemas con respuestas del tipo: “No podemos saber lo que pasará. No tenemos una bola de cristal”. Efectivamente, no somos capaces de predecir el futuro. A lo más, podemos hacer pronósticos. La existencia se da en el presente. El futuro es sólo una posibilidad. De hecho, gracias a la incapacidad de los seres humanos de adivinar el futuro existe la industria de los seguros.

¿Cómo se puede desarrollar el sentido de la anticipación? Despegándose de las certezas, abriéndose a nuevos mundos e interpretaciones, modulando respuestas originales, cambiando las explicaciones, reflexionando.

Aceptar esta tesis trae consecuencias en la vida cotidiana individual y colectiva. También en nuestra manera de relacionarnos.

Capítulo IV

EL NUEVO ENTENDIMIENTO

A diario nos encontramos con personas que piensan distinto. La mayoría de las veces les decimos automáticamente: “Estás equivocada, no estoy de acuerdo contigo”. ¿Desde dónde le decimos al otro que está equivocado? Desde la pretensión de que tenemos la razón. Casi nunca nos preguntamos por qué la otra persona piensa diferente. Vivimos sin reflexionar. Creemos que nuestra experiencia o nuestros conocimientos nos dan la sabiduría para saber cómo son las cosas.

Frente a una discrepancia lo invitamos a preguntarse lo siguiente:

-¿Por qué el otro piensa distinto?
-¿Por qué sus ideas son diferentes a las mías?
-¿No será que, de acuerdo a la experiencia del otro, lo que dice se sustenta?
-¿Cómo explico que la otra persona esté equivocada?
-¿Cómo puedo sostener que no soy yo el equivocado?
-¿Por qué mi experiencia o mis conocimientos me ponen en una situación de superioridad o de sabiduría que me llevan a sostener lo que sostengo?
-¿No será que la otra persona, desde su experiencia, se refiere a su verdad?

En general, de acuerdo a las respuestas que entregan, las personas se dividen en dos tipos:

- Aquellas que tienen una respuesta inmediata y hacen referencia a una batería de conocimientos y experiencias que les “aseguran” ser poseedoras de la verdad sin más discusión. Sólo les gusta la gente que piensa como ellas. Desde sus certezas, niegan las experiencias de la otra persona e insisten en su equivocación. No aceptan argumentos diferentes a los propios ni entienden al que piensa distinto. Se relacionan desde la razón. Usan su verdad para obligar y dominar a la otra persona. Se cierran al entendimiento y la aceptación. Viven con desconfianza. Ellas son el mundo.

- Aquellas que aceptan las preguntas y se quedan con la reflexión.

> No tienen una respuesta inmediata. Se abren a la posibilidad de que los demás tengan experiencias distintas a las suyas y que, precisamente desde esas experiencias, sus conclusiones tengan sentido. Abren un camino de encuentro. Se relacionan desde el entendimiento. Aceptan legítima y respetuosamente a los que viven otros mundos. Se relacionan con armonía y confianza. Se perciben a sí mismas como un mundo más entre muchos otros.

A modo de ejemplo:

En el ambiente empresarial es frecuente que el jefe llame a reuniones para escucharse a sí mismo. Este encuentro no es para construir, sino para ser adulado, dictar cátedra, oficializar de qué manera son las cosas. Ese jefe se relaciona desde la razón y el control.

Las juntas médicas, en cambio, son espacios de encuentro donde todas las opiniones tienen validez. El especialista que lleva el caso recoge la experiencia y los modos de ver de sus colegas con el objeto de enriquecer la decisión que finalmente tomará. Se relaciona con ellos desde el entendimiento.

Las relaciones que generamos a diario dependen de nosotros y de cómo entendemos la convivencia con los demás. Si vivimos en la razón, producimos un espacio de relaciones distinto al que generamos si vivimos comprendiendo, aceptando, reflexionando y flexibilizando nuestras propias creencias y verdades.

El que vive en la verdad se mueve a través de la imposición o de la concesión. “Haces lo que digo o lo que permito que hagas”. De hecho, la paciencia y la tolerancia son parte de esta lógica. “Tolero que tengas tu verdad aunque estés equivocado, pero sólo hasta que se me acabe la paciencia”. La expresión “ceder” –que se usa tanto en negociación– viene de ahí también.

Este tipo de relaciones no ayuda a crecer. Las reuniones impositivas son parte del siglo XX. Las participativas, en cambio, son las que caracterizan al siglo XXI.

La explicación científica

En su libro *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, Stephen Covey explica el poder del paradigma y cómo éste nos hace observar el mundo de determinada manera en términos de percepción, comprensión e interpretación. Desde una perspectiva psicológica, Covey dice que antes de cambiar nuestros hábitos tenemos que modificar nuestros paradigmas, para así construir un nuevo ser y nuevos hábitos que nos hagan más efectivos. En su tesis, sin embargo,

da por descontado que el mundo existe independientemente de los seres humanos y que si cambiamos nos podremos mover mejor en él.

Valoramos la tesis de Covey, pero preferimos otra explicación, una que nos ayuda a entender los paradigmas desde un proceso biológico y científico, comprender la vida humana de un modo más profundo y ver cómo podemos ser los creadores de una nueva forma de establecer relaciones.

Optamos por la explicación que se sustenta en los estudios del biólogo chileno Humberto Maturana. Una explicación que desarrolla en su libro *El árbol del conocimiento*, escrito junto a Francisco Varela, y en los cursos que ha dictado en el Instituto de Formación Matríztica, en Santiago de Chile.

Maturana demuestra su teoría de la siguiente manera: en 1943, el científico estadounidense Roger Sperry realizó experimentos con salamandras. Las salamandras son urodelos –anfibios con cuatro patas y cola– que pueden regenerar su nervio óptico; pero no sólo eso. Tienen una capacidad de restitución tisular tan impresionante que alguien les puede sacar completamente un ojo y volvérselo a poner. El ojo de la salamandra se reinstala en la órbita, la conexión cicatriza y el nervio óptico se regenera enlazándose nuevamente con el cerebro. El animal recupera la vista y si no sabemos que la cirugía fue realizada, no notamos la diferencia entre un animal no intervenido y uno operado.

La salamandra obtiene su alimento –moscas, gusanos, polillas– lanzando su lengua pegajosa hacia su presa. Lo hace con extraordinaria rapidez y precisión. Sin embargo, si la sometemos al experimento de sacarle un ojo y volvérselo a poner, pero rotado en 180 grados –de tal forma que la parte que originalmente estaba arriba quede abajo y la parte que se ubicaba a la izquierda, a la derecha–, lanza la lengua hacia atrás, exactamente en dirección opuesta a la que se encuentra su presa.

La interpretación tradicional

La primera interpretación que se le dio a este experimento fue que, al lanzar la lengua hacia atrás, el animal se equivocaba. La pregunta que surgió inmediatamente fue si algún día la salamandra podría corregir su error.

Este enfoque se basa en el supuesto de que el animal apunta a una presa externa a él y se equivoca porque su mecanismo de captación de información y computación está alterado.

Es una interpretación similar a la que hacemos todos los días y

según la cual operamos. La llamamos “interpretación tradicional” o “entendimiento tradicional” y se basa en la convicción de que el mundo existe independientemente de nosotros.

Una nueva interpretación

El profesor Humberto Maturana repitió el experimento de Roger Sperry cuando era estudiante, en Inglaterra, en 1955, y se hizo dos tipos de pregunta: algunas relacionadas con la anatomía y otras centradas en el aprendizaje. ¿Aprende la salamandra a corregir su puntería? La respuesta fue que no. Pero casi diez años después, Maturana se dio cuenta de que la pregunta era engañosa, porque presuponía que al lanzar la lengua hacia atrás la salamandra apuntaba a un objeto externo. Creer esto implicaba estar ciego frente lo que el experimento revela.

Lo que éste demuestra –y así lo vio Maturana– es que la salamandra, desde el momento en que estira su lengua para capturar un gusano, experimenta una correlación interna entre la actividad en un punto de su retina y la parte del sistema nervioso que genera el movimiento de la lengua. Para el operar del sistema nervioso de la salamandra da lo mismo que se haya rotado o no el ojo antes de restablecer la conexión retina-cerebro. En cambio, para el operar de la persona que hizo el experimento y giró el ojo del animal esto no da lo mismo.

Es al investigador que observa la experiencia al que le parece que la salamandra apunta con una desviación de 180 grados. El animal, sin embargo, no está consciente de eso. Hace exactamente lo mismo que hacía antes de que lo operaran: lanzar su lengua. Por supuesto que moriría si nadie lo alimentara, pero él, en su operar biológico, hace lo mismo de siempre: establece una correlación senso-motora entre la actividad de una parte de su retina y el sistema motor de su lengua.

Cuando Maturana dejó de cuestionarse por el aprendizaje y la corrección de la puntería y reconoció –he allí su genialidad– que el sistema nervioso funciona haciendo correlaciones internas, surgió en él la interrogante por el conocer: ¿qué es el fenómeno del conocimiento si el sistema nervioso opera haciendo correlaciones internas? O, en términos más precisos: ¿en qué consiste el acto cognoscitivo si el sistema nervioso opera haciendo correlaciones senso-motoras? Es cierto que la luz reflejada por el gusano genera una perturbación en la retina de la salamandra. Pero al lanzar su lengua ella hace una correlación interna, no un acto de apuntar. Su dinámica no tiene que ver con el origen de la luz, sino con el punto de su retina

que es perturbado.

Lo que sucede con la salamandra pasa también con los seres humanos. Somos iguales a ella, salvo que nuestro sistema nervioso es más grande y nos permite hacer correlaciones internas que producen otras correlaciones senso-motoras que dan origen a lo que un observador ve como conductas. Pero en este contexto, ¿cómo se contesta la pregunta por el conocer?

Si nos hacemos cargo del experimento desde la interpretación del profesor Maturana, aunque digamos que la salamandra se equivoca, que está apuntando hacia un gusano ilusorio, lo que afirmamos es que confunde ilusión con realidad. Sin embargo, el cerebro de la salamandra no se equivoca en su operar. Hace lo único que puede hacer. Y en su actuar no tiene sentido lo que llamamos "equivocación".

En definitiva, la salamandra no tiene cómo distinguir en su experiencia visual –en el acto de mirar– entre un gusano ilusorio y uno real. Los seres humanos tampoco. Tal distinción es externa. Sólo desde segundas experiencias surgen la duda y la posibilidad de impugnar o confirmar nuestras percepciones o certezas. Pero siempre tenemos que volver a demostrarlas y, por eso, siempre existe la posibilidad de que nos equivoquemos.

Si al alterar la estructura del organismo se perturba la percepción, ¿qué es la percepción? Si el acto de captar información depende del instrumento, ¿qué fundamento tenemos para afirmar que lo que ese instrumento muestra es la característica de un objeto externo e independiente de nosotros?

Una persona ebria ve las cosas borrosas. La descripción de lo que percibe se ajusta a su percepción interna. Cuando recupera la sobriedad ve el mundo de otra manera. Vive las dos percepciones desde sí. Ambas tienen validez para ella. Podríamos decir que está equivocada al ver todo borroso, pero eso no suple la experiencia que vivió. ¿A todas las personas que se toman unos tragos les pasa lo mismo en las mismas circunstancias? No. La percepción depende de la persona, no de la bebida alcohólica.

El doctor Maturana sostiene que los seres vivos somos sistemas ya determinados en su estructura. Esto quiere decir que todo lo que nos pasa tiene que ver con nosotros y no con el medio. El medio, por supuesto, gatilla reacciones en cada uno, pero no las determina. Esto quiere decir que en la relación con el medio nos sucede algo, pero ese algo no tiene que ver con el medio, sino con cada persona y su historia de interacciones.

Citaremos el caso de una madre con cuatro hijos. Si les tuviéramos que preguntar cómo es su mamá, nos encontraríamos con cuatro

descripciones distintas, es decir, con cuatro madres diferentes. La madre influye en los hijos, pero no los determina. Si los determinara, los cuatro serían exactamente iguales. Los hijos salen como salen y ven a la madre como la ven.

El entorno gatilla en nosotros determinados movimientos que llamamos “acciones” o “reacciones”. Pero las reacciones son propias de cada uno. Por eso, frente a un determinado hecho todos reaccionamos distinto. En algunos casos lo hacemos en forma parecida, pero nunca igual.

El ejemplo de los temblores

Ante a un temblor hay gente que huye despavorida y otra que se queda tranquila. Los que se mantienen impávidos a veces se burlan o no entienden la reacción de aquellos que arrancan. “Para qué salen corriendo si está temblando en todos lados”, dicen.

¿Qué sucedería con los que se quedan tranquilos si el temblor se transformara en un terremoto de tres minutos de duración? Empezarían a alarmarse y eso se reflejaría en su cuerpo y en su conducta. Puede que se paren de su asiento, griten, lloren. Lo que queremos recalcar es que lo que les pase no tiene que ver con el temblor, sino con ellos mismos.

Cada uno reacciona de una forma personal frente a un estímulo que en nuestro lenguaje y en nuestra cultura llamamos “temblor”. Por cierto, no hay una mejor o peor manera de responder frente a un sismo; cada persona actúa tal como la emoción que la invade se lo permite. Si otros huyen despavoridos no deberíamos intentar controlar su reacción. Es imposible biológicamente, porque necesitaríamos manipular su emoción y ella sólo se puede modificar desde la reflexión.

En este ejemplo podemos ver que cada persona es un ser individual y le pasan cosas que tienen que ver con ella y sólo con ella. Todo lo que le sucede se relaciona con su mundo.

Capítulo V

EVALUACIONES Y DIAGNÓSTICOS

En las empresas, como en cualquier espacio relacional, los ejecutivos deben hacer diagnósticos de la realidad. Es muy común que las evaluaciones varíen de acuerdo a las personas que las hacen. ¿Cómo sucede esto si se supone que hay una realidad objetiva allí afuera?

Se suele pensar que los conocimientos y los estudios permiten hacer mejores diagnósticos. Esta afirmación, si continuamos con nuestra línea de análisis, sería falsa, porque lo mejor es sólo una opinión y no una verdad. ¿Qué podría ser mejor si todo depende del instrumento que hace la evaluación?

Postulamos que los individuos somos el instrumento que mide o determina lo que pasa fuera. En consecuencia, la realidad coincide con la persona que hace la evaluación y nada más.

Nuevamente nos encontramos con la idea de mundo propio, que alude a percepciones, ideas e ilusiones que cada persona identifica como suyas, la hacen llevar la vida que quiere y ser responsable de la que genera con los demás.

Deducciones

Al decir todo esto nos damos cuenta de lo siguiente:

- No podemos hablar de realidad objetiva. Cuando vivimos una experiencia, cualquiera que sea, no sabemos si se trata de una ilusión o una realidad. Una persona siente que el suelo se mueve y se asusta porque cree que se trata de un temblor. Pero rápidamente se da cuenta de que el movimiento fue provocado por un camión que pasaba por la calle. Se tranquiliza. ¿Se equivocó en un primer momento? Sencillamente vivió lo que sintió.
- De lo anterior se deduce que sólo podemos darnos cuenta de que estamos equivocados gracias a una experiencia posterior. Todas las equivocaciones son *a posteriori*. Un hombre y una mujer se casan con la ilusión de que se comprometen con la persona correcta. Sólo después, en la convivencia, podrían decir si se equivocaron o no. El error no se produjo cuando se casaron, sino después. ¿Cuándo exactamente? Sólo ellos lo saben. Y el

momento de la equivocación generalmente es distinto para cada uno, porque cada uno es un mundo diferente.
- De acuerdo a lo anterior diremos que en una relación matrimonial hay dos matrimonios: el de él y el de ella, porque cada persona es distinta.
- Cuando una persona sabe *a priori* que lo que hace no generará los resultados prometidos, no se equivoca; miente.
- En nuestra cultura castigamos la equivocación como un acto de mala fe, distracción o desidia. Pero, como señalamos, es imposible saber si lo que hacemos dará los resultados esperados o no. Sólo vivimos el presente.
- El juicio sobre la conducta o la intencionalidad de la persona que se equivoca es responsabilidad de quien hace la evaluación.
- No podemos validar nuestras explicaciones haciendo referencia a una realidad independiente de nosotros. Sólo podemos hacer evaluaciones, comentarios y análisis desde nosotros mismos, bajo nuestra responsabilidad.
- Cuando hacemos algo en nombre de una justificación superior, como Dios, la patria o la familia, entre muchas otras, evitamos hacernos responsables de nuestros actos. Le endosamos a un ente superior algo que nosotros hemos elegido realizar.
- Explicamos nuestra experiencia con palabras que son coherentes con ella. Nos podemos equivocar. Sin embargo, vivimos a diario con la confianza de que lo que hacemos está bien y tendrá los resultados esperados.
- Lo que corrientemente llamamos “realidad” es un argumento para validar una explicación propia bajo la premisa de que es independiente de nosotros.
- Al aceptar que no podemos hablar de una realidad independiente de nosotros entendemos que cada vez que actuamos generamos una realidad. Nuestra realidad.
- Vivimos de acuerdo a cómo entendemos la vida. Si no nos satisface, podemos intervenirla. Para lograrlo no necesitamos cambiar el modo en que hacemos las cosas, sino la forma en que entendemos nuestro actuar.
- Supongamos que usted va manejando y alguien lo choca por detrás. Usted puede enojarse, insultar al otro chofer y exigirle el pago de los daños. Aunque la otra persona le pida disculpas, tal vez usted esté tan ofuscado que no las acepte y le grite de vuelta. Si en ese momento usted entendiera que está diciendo lo que dice porque lo invade un estado de natural indignación, no tendría que esperar hasta el otro día para volver a la calma. No se trata de controlar las emociones, sino de entender el fundamento del propio actuar.

- ¿Podemos seguir viviendo con nuestras explicaciones históricas? Por supuesto que sí. Así hemos vivido hasta hoy. La pregunta es si nos gusta la vida que llevamos.

Consecuencias de ver el mundo de diferente manera

Aceptar que todos vemos el mundo desde una óptica individual y particular trae consecuencias para nuestra vida y nuestra manera de relacionarnos:

- La cultura nos permea, nos modela, pero no nos robotiza.

- Desde el vivir de cada uno existe sólo el mundo que uno vive.

- Es biológicamente imposible vivir el mundo de otra persona, porque no podemos sentir lo que ella siente.

- Si cada uno vive su propio mundo, cada uno vive su propia vida y su propia verdad.

- Si cada persona vive su propia verdad, la objetividad no existe. Todo está sujeto a la interpretación de cada uno.

- No se puede apelar a la objetividad ni a la razón como argumento para explicar las cosas, porque nadie es poseedor de la verdad oficial.

- El universo da paso al “multiverso”.

- Para operar en nuestra vida en comunidad hemos llegado a consensos que vivimos como verdades oficiales o legítimas, pero no debemos confundirnos: son sólo acuerdos que nos hemos comprometido a aceptar y respetar como miembros de un grupo determinado.

- Si cada uno representa el mundo que vive, todos los mundos son legítimos.

- Cada mundo legítimo debe fundarse en el respeto a uno mismo y a los demás.

- La tolerancia y la paciencia son concesiones pasajeras de alguien que acepta otros mundos con la certeza de que están equivocados.

- Lo que reemplaza a la paciencia y la tolerancia es el amor, que permite aceptar a la otra persona.

- Aquello que llamamos “sentido común” es una manera de actuar que representa a la persona que hace la observación y a todos los que piensan como ella.

- Las respuestas por el ser, antes concentradas en la filosofía, comienzan a ser contestadas desde la biología. ¿Es el comienzo de una ciencia nueva? ¿La biosofía?

- Las religiones, los partidos políticos y todas las organizaciones se sustentan en explicaciones aceptadas por sus miembros.

- Con el entendimiento vigente hemos avanzado infinitamente en lo que hemos llamado modernidad, pero también hemos generado guerras, miseria, pobreza, infelicidad.

- No podemos cambiar el mundo, pero sí nuestro mundo, y eso depende de cada uno. En nuestras manos está modificar nuestro espacio de convivencia.

Segunda Parte

TRANSFORMACIÓN PERSONAL

Me tengo que hacer cargo de lo que hago
y de las consecuencias de mi actuar.
Me tengo que hacer cargo de lo que digo
y de las consecuencias de mi decir.

Si quiero que mi vida cambie,
debo cambiar yo.
¿Qué tengo que cambiar?
Mi emoción frente a la vida.

Capítulo I

VIVIR CON OTROS

En la primera parte de este libro señalamos los fundamentos para entender una nueva manera de ver el mundo. Concluimos que cada persona es el mundo y que no se puede vivir de otra manera que haciéndose cargo de la propia vida: a este proceso lo llamamos “transformación del entendimiento”.

En esta segunda parte mostraremos cómo comenzar una transformación personal para disfrutar una mejor convivencia y una mejor calidad de vida al mismo tiempo de contribuir a una sociedad más humana.

Para comprender el trasfondo de nuestra propuesta es necesario entender que tenemos dos posibilidades de existencia: el vivir y el convivir.

- Al vivir lo llamaremos vivir biológico.
- Al convivir lo llamaremos vivir relacional.

La vida biológica

Primero, y de manera más básica, la vida se da en nuestra fisiología. En esta dimensión no somos seres humanos, sino seres vivos. No importa en qué condición nos encontremos (enfermos o sanos, recién nacidos o viejos, con trabajo o cesantes, con ilusiones o vacíos del alma); mientras estemos vivos, somos seres vivos.

La vida se nos da sin tener que hacer mucho para que ello suceda. Mientras usted lee este libro, su corazón late. Simplemente ocurre. Día tras día le crecen las uñas, se le cae el pelo, envejece.

La vida relacional

La segunda dimensión del vivir es el convivir con uno mismo, otros seres vivos y el medio. Es lo que llamamos vivir social.

En cualquier espacio relacional –la familia, la empresa, el país–, la convivencia impacta en la calidad de vida. Cuando alguien entra en contacto consigo mismo, con otras personas o con el medio (un cajero automático, un equipo de música, un auto), su vida toma un rumbo determinado que depende del tipo de relaciones que establece.

Si un auto no parte en la mañana, la reacción frente a la avería depende de cada individuo y su circunstancia. No es obligación enojarse. No existe una reacción lógica ni menos obvia ante este suceso. Pero lo común es que se genere una respuesta cultural aprendida en la casa. Si uno no reflexiona sobre ella, la repite de manera automática en la creencia de que es la correcta. Sin embargo, no es necesariamente la adecuada, sino simplemente la única que se conoce.

La relación que una persona establece con un auto que no parte depende siempre de ella por más que justifique su reacción aludiendo al vehículo. Ella es ciento por ciento responsable de su conducta. Una vez que toma conciencia de esto, puede determinar su forma de reaccionar frente a cualquier circunstancia. Cada uno decide si lo pasa bien o mal. También elige si quiere que sus hijos –que pueden estar presentes cuando el auto se averíe– aprendan a reaccionar violentamente o con tranquilidad frente a un vehículo que no parte.

Podemos elegir libremente cómo actuar y, por lo tanto, la vida que llevamos. Al mismo tiempo, siempre somos responsables de las consecuencias de nuestra elección. Pero cuando reaccionamos automáticamente no nos sentimos responsables de nuestro operar. Nos creemos víctimas de las circunstancias. Decimos: “No es mi culpa reaccionar así”. La mirada tradicional busca culpables. En la pareja, por ejemplo, se ha impuesto la explicación de que se es infiel por una carencia: “El otro no me está dando lo que necesito”. Pero esta nueva mirada nos dice que uno es infiel porque ha decidido serlo.

Cuando nos preguntamos si nos gustan nuestras reacciones y las consecuencias que ellas generan aparecen la reflexión y la responsabilidad. Uno se hace cargo del convivir. Esto constituye la ética del actuar.

Tanto en la vida biológica como en la relacional podemos estar sanos o enfermos. En la convivencia hay dos posibilidades:

- Nos relacionamos bien con las personas que nos rodean. Somos felices. Aceptamos las circunstancias y a los demás. Estamos tranquilos y vivimos en serenidad.
- Nos relacionamos mal con las personas que nos rodean. Vivimos irritados, nos sentimos rodeados de incapaces, menospreciamos a los demás. No aceptamos las circunstancias. Lo pasamos mal. Establecemos relaciones desde la verdad y vivimos en la exigencia. Sufrimos una enfermedad social que, a fin de cuentas, afecta también nuestro cuerpo. Todo convivir influye en el vivir biológico.

Mientras la vida se nos da como un regalo, el convivir es fruto de nuestra creación. Construimos la sociedad a partir de las relaciones que establecemos. Al modificar nuestro actuar, la sociedad se transforma. Pero que quede claro: no porque uno cambie puede imponerles a los demás la exigencia de cambiar.

El resultado de nuestras interacciones depende siempre de nosotros. Uno podría pensar que en una compañía la responsabilidad sobre el tipo de organización que se construye recae sólo en el jefe. En efecto, éste tiene una gran cuota de responsabilidad. Sin embargo, lo que los empleados estén dispuestos a aceptar o no depende únicamente de ellos. En ese acto conforman la empresa en la que trabajan.

Aceptar no significa estar de acuerdo, sino entender que en la colaboración podemos encontrar intereses comunes sobre los cuales construir. Sabemos que existen jefes tiranos, pero también que hay empleados poco comprometidos, abúlicos, sin actitud.

En definitiva, podemos vivir de cualquier manera. Lo que debemos tener en cuenta es que las relaciones que establecemos repercuten en nuestra calidad de vida.

Capítulo II

EL LENGUAJE

El lenguaje nos hace humanos. Gracias a él podemos coordinar acciones con nuestros pares. Cuando tenemos un perro al que consideramos habiloso e inteligente, decimos que sólo le falta hablar, entendiendo que si lo hiciera, sería humano.

Es tan relevante el lenguaje que sin él no existirían las cosas ni las ideas. No existiría nada. En nuestra vida diaria solemos no darnos cuenta de esto. El teléfono celular apareció en el lenguaje como distinción luego de que se diseñó y se fabricó para el consumo masivo. El lenguaje tiene el poder de generar mundos.

Con el fin de ilustrar lo anterior, pongámonos en el siguiente caso: uno le relata un hecho a alguien. El otro se molesta por lo que oye. Uno piensa: "Metí las patas". Hasta antes de la conversación el otro vivía en la inocencia. El lenguaje cambió su emoción.

Definir el lenguaje sólo como un sistema que sirve para comunicarse deja fuera su principal función: la coordinación de acciones. Dos personas hablan por teléfono y quedan de juntarse al día siguiente a las nueve de la mañana. Esa acción sólo es posible gracias al lenguaje. Los animales no se pueden poner de acuerdo de esa manera. Sólo se coordinan primariamente a través de la emoción.

Ahora bien, a pesar de que las palabras tienen una definición que podemos encontrar en el diccionario, en la práctica significan lo que representan para las personas que las usan. Cuando un cliente manda a desarrollar un proyecto de arquitectura con carácter de urgencia, ¿qué debe entender el que acepta llevarlo a cabo? ¿Tienen los dos la misma noción de tiempo? Todos conocemos la definición de urgencia que aparece en el diccionario, pero, ¿entendemos lo mismo en la práctica?

Un supervisor le dice a un maestro: "Parta la tabla por la mitad". El maestro toma el serrucho y corta la tabla a lo largo. Pero lo que tenía en mente el supervisor era un corte a lo ancho.

Tanto en las empresas como en la familia, los errores que llamamos "de comunicación" son más bien de coordinación.

Cuando le decimos a un cliente que le estamos entregando la última propuesta comercial, ¿qué queremos decir?

¿Que es la más novedosa?

¿Que no le mandaremos ninguna propuesta más?

El lenguaje es social

Los seres humanos somos curiosos, como la mayoría de los mamíferos. El lenguaje nos permite preguntarnos por lo que nos sucede, por lo que vemos. Esa cualidad no es trivial para nuestro vivir.

Los seres humanos aprendemos a hablar. No nacemos con esa habilidad. La práctica de hablar no es biológica, sino social. Nuestro organismo nos permite hablar, pero el lenguaje corresponde al de la comunidad en la que nos desarrollamos. Hablar es una consecuencia del convivir con otros. Es relacional.

Las palabras tienen historia, evocan situaciones y circunstancias. La palabra "dictadura" tiene un significado en el diccionario y a la vez convoca emociones negativas o positivas, dependiendo de las vivencias de cada persona. A través de las palabras se puede ofender o acariciar. Su uso no es trivial, justamente, por las acciones que coordinan y las relaciones que constituyen.

Todo lo que queremos lograr en la vida con otros resulta del lenguaje. A través de él podemos convocar a otras personas. No sólo nos referimos al lenguaje hablado, sino a cualquier gesto que nos permita coordinarnos. Podemos definir un gesto como obsceno desde la cultura en la que vivimos.

El libro *Actos del habla*, del filósofo estadounidense John Searle, constituye uno de los principales aportes a la filosofía del lenguaje, fundamentalmente en lo relativo a las acciones humanas. En su libro *Ontología del lenguaje,* Rafael Echeverría, sociólogo y doctor en filosofía, cita a Fernando Flores para dividir el lenguaje en afirmaciones y juicios.

Las afirmaciones

Las afirmaciones son actos del habla que podemos demostrar con evidencias aceptadas por todos como verdaderas o falsas.

- "Mi hermana tiene 22 años". (Aquí está su cédula de identidad.)
- "Yo soy chileno". (Vea mi pasaporte.)
- "Visité tres clientes". (Éste es mi informe.)
- "Estoy viendo las noticias". (La televisión está encendida frente a mí.)

Las afirmaciones pueden ser sólo verdaderas o falsas; cuando las usamos en nuestras relaciones con otros nos referimos a evidencias que todos aceptamos. Lo común es que estas evidencias se remitan a

pruebas oficiales que aluden a “verdades”. Pensamos que más allá de si una afirmación es verdadera o falsa lo que importa es el efecto que tiene en una relación. En privado uno le puede decir a alguien: “Sé que tienes 53 años”. Es verdad. Lo dice su cédula de identidad. Pero al repetir la afirmación en un grupo uno se arriesga a que la persona aludida considere un desatino el comentario, porque tal vez no quiere que todos sepan su edad. Se trata de una verdad, pero, en este caso, de una que trae consecuencias negativas en la convivencia. La inteligencia relacional implica hacerse cargo de las afirmaciones que uno hace. También de las repercusiones que ellas generan.

Los juicios

Fernando Flores habla de juicios cuando lo dicho no se puede demostrar como verdadero o falso, sino sólo como algo que se señala con o sin fundamento y puede ser aceptado o no por quienes se relacionan con el hablante. Los juicios son siempre relacionales.

Los juicios equivalen a:

- Opiniones
- Interpretaciones
- Evaluaciones
- Críticas
- Felicitaciones
- Puntos de vista
- Comentarios

Aluden a lo que una persona ve desde sí.
Ejemplos de juicios:

- “El día está feo”.
- “La película es buena”.
- “Esto es caro”.
- “Hace calor”.
- “Mi matrimonio es maravilloso”.
- “¡Qué buena onda!”
- “Eres una pesada”.
- “Éste es el momento para hablar”.

Es fácil caer en la trampa histórico-cultural de pensar que lo que

uno ve equivale a lo que está allá afuera. Como hemos dicho en la primera parte de este libro, eso es imposible, porque los seres humanos sólo realizamos operaciones dinámicas internas independientes de lo externo. En otras palabras: lo que vemos no está fuera, sino dentro de uno. Una persona exclama: "Qué maravillosa es la primavera". Su juicio respecto a la primavera tiene que ver consigo misma y no con la estación del año.

La historia es una narrativa de afirmaciones y juicios. Los hechos –fechas, personas, lugares– son afirmaciones. Lo demás son juicios. No existe la historia verdadera.

Cuando alguien –a quien llamaremos A– emite un juicio sobre otro –a quien llamaremos B– y este último lo considera hiriente, la responsabilidad del juicio recae en quien lo escucha. Lo dicho por A no es verdadero ni falso, sino una apreciación personal con o sin fundamento. Es una declaración hecha desde su mundo. Pero es B quien determina la validez del juicio que escucha.

Si decimos: "La Presidenta de Chile es una mujer, médico, que luce bien y ha tenido una vida difícil", estamos formulando dos cosas. En primer lugar, una afirmación: la Mandataria pertenece al género femenino y estudió medicina. Existe consenso en los requisitos que determinan que alguien sea Presidente, mujer y médico. En segundo lugar, formulamos un juicio respecto a cómo luce y el tipo de vida que le tocó vivir. Distintos observadores pueden tener opiniones diversas acerca de esto último.

Todo lo que dice un individuo lo dice desde sí mismo, por lo tanto, lo dicho lo representa sólo a él.

Aquí aparece uno de los problemas más determinantes en las relaciones humanas: el tratamiento que les damos a los juicios. Ningún juicio es inocente cuando es dicho y escuchado como afirmación. Los juicios constituyen identidad. Sucede, por ejemplo, cuando el jefe dice: "Este empleado es flojo". Cuando el marido se queja: "Mi mujer vive coqueteando con otros hombres". O cuando el subordinado asegura: "Mi jefe es avaro". Uno puede emitir un juicio convencido de que se trata de una verdad absoluta y permanente, sin darse cuenta de que es sólo una interpretación personal que fija un tipo de relación con el otro. Si un empleado cree que su superior es tacaño, lo tratará como tal.

Esto significa que tenemos que estudiar los juicios desde tres aspectos:

- Desde lo que son: juicios, no verdades.
- Desde cómo se dicen.
- Desde cómo se escuchan.

Queremos contribuir a cambiar el entendimiento de los juicios. Nuestro objetivo es lograr con esto la transformación personal que se requiere para el tipo de convivir que hemos llamado inteligencia relacional. El entendimiento histórico de los juicios afecta la relación en todos los espacios. En nuestro análisis nos enfocaremos en dos dominios que concentran nuestra atención: la familia y la empresa.

Los juicios, una nueva interpretación

Como todas las observaciones provienen de nuestro propio mundo, desde el suyo los demás pueden discrepar. La discrepancia es legítima.

Esto es muy interesante, porque al estar atentos a un juicio sin darle un carácter de verdad absoluta podemos entender el mundo de quien habla sin importar si estamos de acuerdo con él o no. Lo escuchamos sólo para entenderlo y ver en qué coincidimos con él para construir una relación de cualquier tipo y duración. Comprender a la otra persona no obliga a aceptar ni a rechazar el juicio que ella emite.

El problema que suele afectar las relaciones entre las personas es que cuando los juicios se toman como negativos y con carácter de verdad traen amargura para quien los recibe. Defenderse de ellos refleja que se toman como una afirmación. ¿Qué se puede hacer ante esto? Entender que los juicios son sólo opiniones y que su validez depende de la autoridad que le damos a la persona que los emite. Un ejemplo: la mamá le dice a su hija que está muy gorda. La hija se enoja y se va. La niña escucha el mismo comentario de su mejor amiga, pero no se enoja, sino que le pide ayuda para enfrentar su problema. En el colegio, a la misma chica le hacen una broma por su evidente sobrepeso y ella no se da por enterada. Un mismo juicio hecho por distintas personas produce diferentes reacciones.

A través de los juicios las personas declaran una posición. Las palabras dicen mucho del individuo que las pronuncia.

Un hombre que dice: “Mi hijo es desobediente”, “mi mujer no me quiere”, “mi casa es poco acogedora”, revela una queja. Pero es él, y nadie más, quien debería hacerse cargo de esa insatisfacción sin imponerles exigencias a los demás. Las quejas tienen que ver con el mundo de la persona que las emite. Si ella cambia su interpretación de los hechos, puede encontrar una solución.

En su trabajo alguien podría afirmar: “Mi jefe no sabe”, “este vendedor es mentiroso”, “este producto es demasiado caro”. No se trata de una verdad objetiva, sino de la verdad personal de quien emite los juicios. Pero al ser tratada como verdad universal repercute en las relaciones entre las personas.

En un estado de serenidad uno puede detectar claramente desde dónde la otra persona emite un juicio y el estado ánimo que la invade en ese momento. Eso es saber escuchar. Es un acto de inteligencia relacional básico para la convivencia, porque si uno entiende desde dónde habla el otro, no lo corrige, no lo contradice ni se somete a él. La sabiduría consiste en saber determinar a quién escuchar y a quién no. Escuchar a todos es un acto de respeto, pero si lo que el otro dice nos genera malestar, no vale la pena seguir escuchándolo.

La autoridad y el poder

En las relaciones estamos expuestos a juicios de terceros. Sólo los deberíamos tomar en cuenta si provienen de alguien a quien le damos autoridad. La expresión “lo tomo de quien viene” hace referencia a eso. No se les puede dar la misma importancia a todos los juicios que se reciben.

La autoridad es un poder concedido. Suponer que dura para siempre es un error relacional. A las autoridades públicas les entregamos el poder a través del voto y están sujetas a nuestra evaluación. Toda autoridad y todo poder son siempre transitorios.

Muchos de los pesares de las personas que escuchan un juicio negativo se deben a que no se preguntan quién lo emite.

Hay distintas maneras de fundamentar la autoridad de alguien que emite un juicio:

- Por su poder.
- Porque uno la quiere.
- Por sus conocimientos.
- Porque uno la respeta.

Alguien inseguro le da autoridad a todo el mundo. Escucha todos los juicios como si fueran afirmaciones. Imagine lo mal que lo pasa cuando se encuentra frente a juicios contradictorios: ¿a quién le da en el gusto?

La autoridad que uno le entrega a una persona tiene que ver con los actos y dichos de ésta. A modo de ilustración: lo que valida la autoridad de cierto jefe es su honestidad personal y profesional. Si lo sorprenden mintiendo, deja de tener legitimidad frente a los ojos de sus empleados. Gritar, golpear, acobardarse, ser desleal, son conductas que lo deslegitiman.

En las encuestas que se usan para medir el clima laboral de las empresas se le pregunta al jefe cuál es su principal virtud. La mayoría

alude a su consecuencia. Es interesante, porque la percepción que tienen los empleados es diametralmente opuesta. Opinan que hay una incongruencia entre lo que el jefe dice y lo que hace. ¿Qué demuestra esto? Que puede haber una distancia enorme entre lo que uno piensa que es y hace y lo que los demás opinan al respecto. No olvidemos que se trata de juicios emitidos por personas a las cuales podemos o no entregarles autoridad. Pero debemos tener en cuenta que lo normal es que los empleados sean sinceros.

Los padres hablamos de autoridad muchas veces sin pensar en la legitimidad de nuestro actuar. Es por eso que los hijos nos pierden el respeto. Los profesores, los policías y los políticos son autoridades que surgen en la relación con las personas. En muchos países la policía es una autoridad que no se respeta o los políticos son personas desprestigiadas por conductas que la ciudadanía estima que atentan contra la legitimidad del cargo.

Por cierto, el conocimiento y los estudios entregan autoridad en cuanto a la competencia profesional. Es el caso de médicos, periodistas, ingenieros, etc. Sin embargo, esta autoridad debe ser demostrada con acciones.

En definitiva, entregarle autoridad a alguien es un acto basado en un juicio sobre esa persona y sus conductas.

La calidad de vida

Si una persona vive en la pobreza o enfrenta circunstancias adversas pero dice que es feliz, con eso basta. Lo que importa es cómo se siente. La calidad de vida es un juicio propio.

En una empresa en que trabajé había un jefe famoso por su temperamento fuerte. Todos compadecían a su secretaria, hasta que un día le preguntaron cómo era lidiar con un hombre tan difícil. Y se sorprendieron. No sólo no tenía problemas con él, sino que lo admiraba. Pero lo más insólito fue la reacción de quienes hicieron la pregunta: no le creyeron, a pesar de que ella había contestado con sinceridad.

La calidad de vida tiene que ver con las emociones que uno siente la mayoría del tiempo:

- Emociones positivas: alegría, satisfacción, felicidad, realización, serenidad.
- Emociones negativas: envidia, frustración, resentimiento, amargura, exigencia, abandono.

La calidad de vida se manifiesta en las relaciones que establecemos. Sin embargo, en el vivir automático nos olvidamos de ello y hacemos lo mismo de siempre con los resultados de siempre. Lo que intentamos señalar en este libro es que ni los discursos internos –"tengo que hacer esto o lo otro"–, ni las palabras bonitas –"te quiero"–, ni las historias sobresalientes –"he logrado tal cosa"– nos permiten transformarnos. El cambio se logra con la reflexión comprometida en acciones. Así podemos lograr el bienestar y construir con serenidad una vida propia que nos ayude a aceptarnos legítimamente y a lograr una autonomía responsable por sobre lo material, el éxito temporal, las apariencias, las exigencias, el deber ser y la trascendencia.

El amor es una emoción que se concreta en la acción responsable. Sólo se puede concebir que una persona ama a otra si sus conductas avalan su discurso. A eso se refiere una mujer cuando le dice a su pareja: "No me lo digas más; demuéstramelo".

Mejor tener buenas relaciones que buenas razones

Como dijimos en la primera parte de este libro, la manera de entender el propio vivir repercute en las relaciones que cada uno establece.

Quien se basa en la creencia tradicional de que existe un mundo objetivo espera que todos se ajusten a éste, el suyo, el que considera el único. En cambio, quien entiende que cada persona es un mundo particular construye relaciones de largo plazo basadas en el consenso y la armonía. Eso requiere necesariamente de inteligencia relacional. ¿Por qué? Porque implica privilegiar la relación por sobre la razón. Tener la razón está pasado de moda.

El último informe de la profesora dice que un niño tiene serios problemas conductuales. El padre del niño piensa que instaurar una férrea disciplina es la solución, en cambio la madre opina que una conversación amistosa con el hijo es la mejor medida. Nos encontramos con dos puntos de vista y dos formas de relación que traen consecuencias para el hijo, sus padres y la profesora.

Si tanto el padre como la madre se mantienen inalterables en su postura, aparece el conflicto. No es raro. Los conflictos siempre surgen de una diferencia emocional respecto de qué es lo más apropiado. Los argumentos, en este caso, no sirven de mucho, porque la discusión se atrinchera en las creencias de cada uno sobre cómo hay que tratar al hijo y, por lo tanto, en cuál de los dos tiene la razón. Esta lucha separa a las personas. En este ejemplo, el choque de opiniones atenta claramente contra la relación de pareja de los padres.

El camino que tomen dependerá de su capacidad de ponerse de acuerdo en función de lo que es mejor para el hijo. Por cierto que los padres actúan con la mejor de las intenciones, pero no tienen la seguridad de que su decisión es la mejor ni que tendrá los resultados que esperan. Lo que sabemos es que si se sigue la postura del padre, el futuro del hijo será uno; si se adopta la idea de la madre, el futuro del niño será otro. A cada instante, consciente o inconscientemente, construimos nuestro presente y delineamos nuestro futuro con las decisiones que tomamos o dejamos de tomar.

Lo que aprende el hijo cuando ve a sus padres alineados (y se relaciona con ellos de esa manera) no es necesariamente que la determinación que tomaron es la mejor, sino que pueden ponerse de acuerdo. Los seres humanos no aprendemos de los discursos, sino de las conductas de los demás.

Cuando niños aprendemos más porque estamos abiertos a todas las posibilidades. Al crecer nos apropiamos de nuestras certezas y perdemos la flexibilidad de la infancia.

Si los padres del ejemplo no se ponen de acuerdo, uno de ellos se impondrá sobre el otro.

Una persona puede insistir en mantener su posición por apego a sus costumbres o puede llegar a un acuerdo movida por el deseo de conservar una relación. El primer caso se sustenta en la idea de tener la razón. El segundo, en que existen distintas soluciones. Prima el objetivo de hallar puntos de encuentro que sostengan la relación en el largo plazo.

Tener la razón no garantiza un resultado satisfactorio. Todo lo contrario: pone en riesgo la relación. Lo que determina que dos personas lleguen a un consenso y mantengan una relación fluida es su voluntad de desprenderse de sus juicios o interpretaciones respecto de lo que hay que hacer. En nuestra cultura llamamos a esto “ceder”.

En las empresas suele suceder que con la fuerza, la amenaza, la advertencia o el condicionamiento el jefe impone criterios que, en algunas oportunidades, los empleados no aceptan. Mejor que tener don de mando es tener don de gentes.

Los individuos seductores no necesitan mandar; invitan. No amenazan; construyen relaciones. ¿Cómo lo hacen? Reflexionando acerca de lo que escuchan y buscando puntos de encuentro. Lo mejor de las personas se logra en la invitación, no en la imposición. Eso es inteligencia relacional.

Hace años conocí a un vendedor que vivía en el sur de Chile. A mediados de mes, su jefe lo llamaba desde Santiago preocupado de si alcanzaría o no las metas de venta. Pero en vez de retarlo y

presionarlo le ofrecía ayuda, lo motivaba y lo inducía a redoblar sus esfuerzos. Lo trataba con respeto y cariño. El vendedor se sentía comprometido y feliz de pertenecer a una empresa así y quería que su trabajo estuviera a la altura de la compañía. Hacía su mejor esfuerzo y cumplía. Pasaron los años, el jefe jubiló, pero el vendedor lo llamaba cada Navidad para saludarlo. Me decía: “Lo que soy profesionalmente se lo debo a el”. Ése es el poder de la seducción en el trabajo.

Capítulo III

LA ERA DE LAS RELACIONES

La interpretación tradicional de la realidad y la verdad ha permitido desarrollos increíbles en áreas como la tecnología, la ciencia, la filosofía y la medicina, pero también ha generado sufrimientos, guerras, desigualdades, hambrunas, drogas, dictaduras, separaciones. Por eso planteamos este cambio de mirada. Cada uno de nosotros es responsable de sus actos, pero no desde el discurso ideológico, interesado, calculador, sino desde la aceptación de la legitimidad de cada persona; es decir, desde el respeto, el desapego a las certezas y la aceptación de la diversidad.

Creemos que desde esta nueva interpretación es posible establecer relaciones que nos permitan llevar una vida satisfactoria en el siglo XXI, generar espacios de convivencia armónicos, vivir con respeto hacia uno mismo y los demás, sin estrés, pesadumbres ni obligaciones.

Frente al objetivo de triunfar surgen muchas veces el dolor, la amargura y la frustración. Cuando nos liberamos de la obligación de ser exitosos surgimos en nuestra dignidad, respeto y legítimo valer.

¿Cómo vivimos en la cultura vigente? Nos interesa relacionarnos con alguien sólo si nos conviene. La búsqueda de beneficio determina el tipo de relaciones que establecemos. En el ambiente empresarial se dice que no hay almuerzo gratis.

Vivimos exigiendo, condicionando, amenazando, castigando, premiando, acumulando, corrigiendo, ganando; todo para ser mejores que los demás o “hacer mejor” a nuestros cercanos. La mayoría de las veces nos cerramos a la solidaridad, el amor, el compartir, el reconocer, el aceptar, el desprenderse.

Creemos que las mujeres entienden mejor que los hombres de qué estamos hablando. Ellas, al concebir, alimentar y criar a sus hijos, constituyen una relación de aceptación y amor. Es después, cuando el hijo crece –y los padres tenemos que prepararlos para la vida–, que transformamos al niño amoroso en un adulto que debe superar nuestro desempeño y ser mejor que nosotros. En ese sentido, privilegiamos la competencia; sólo el triunfo es fecundo.

El nuevo entendimiento de la convivencia requiere respetar y legitimar a los otros seres humanos.

Este libro es una invitación a cambiar los comportamientos (las emociones) que engendran la cultura en que vivimos por otros nuevos, que generen una cultura de actuar responsable y respetuoso.

Entendiendo que somos seres humanos amorosos, lo podemos lograr si cada uno de nosotros se compromete a transformarse a sí mismo y recuperar la maravillosa posibilidad de ver y verse, de escuchar y escucharse, de preguntar y preguntarse, es decir, de convivir en armonía interior y exterior. Este proceso no es mágico ni surge de manera espontánea; es fruto de un trabajo consciente, de una suerte de ejercitación mental cotidiana que lleva al desarrollo y fortalecimiento de la inteligencia relacional.

A muchos esto de comenzar por un cambio personal les parecerá obvio. Otros encontrarán que es demaciado difícil. Y algunos dirán: "Qué sacamos con hacerlo si el mundo se mueve de determinada manera y no lo podemos cambiar". Estas respuestas sólo tienen sentido si creemos que existe una realidad objetiva que nos trasciende. Si comprendemos que cada uno tiene su propio mundo, y que por eso puede intervenirlo, la explicación pasa a ser una mera excusa.

El cambio reflexivo

¿Cuándo reflexionamos sobre nuestra vida? ¿Cuándo estamos dispuestos a reaccionar? Por lo general, despertamos del actuar automático cuando nos ocurre una desgracia: se nos muere un ser querido, perdemos el trabajo, nos separamos. En ese momento de dolor, en la dificultad marcadora, nos damos cuenta de que el camino elegido no era el mejor, que nos hemos perdido por nuestra propia ceguera y, la mayoría de las veces, ya no hay vuelta atrás. Lo que pasó, pasó. Lo que se puede cambiar es el presente y el futuro. Frente a estos quiebres negativos podemos reflexionar y convertir nuestra existencia en un mundo de posibilidades, ya no enfocadas en la exigencia ni en el resultado, sino en la serenidad y la aceptación. De esta manera se mira el camino, no la meta. Se cambia la manera de vivir.

En nuestra cultura el vivir automático se da con fuerza en el padre proveedor. En la lucha por aprovisionar y exigir éxito a quienes lo rodean suele dejar a su familia abandonada de afectos. Y si su pareja participa en la misma carrera de éxitos, los hijos son serias víctimas de esta ausencia de amor relacional. Frente a una desgracia –drogadicción, accidentes, conductas violentas– vienen las recriminaciones mutuas en la pareja.

¿Por qué surge la recriminación frente a la desgracia? Porque los contratiempos nos revelan que hemos estado sumidos en una ceguera promovida por la cultura, que deja en segundo plano algo que es parte del trasfondo biológico de los seres humanos: el afecto y la preocupación por las personas con las cuales nos relacionamos

cotidianamente. Lo natural habría sido que los padres atendieran con cariño a sus hijos. Y decimos “lo natural”, porque, como hemos dicho anteriormente, los seres humanos somos seres amorosos por esencia.

La inercia del vivir automático también se puede romper a partir de una pregunta reflexiva o una mirada libre de los prejuicios habituales. Sin necesidad de experimentar una crisis podemos cuestionarnos espontáneamente por la vida que llevamos o las relaciones que establecemos. Como seres humanos curiosos tenemos la capacidad de recapacitar y preguntarnos en cualquier momento: ¿Nos gusta la vida que llevamos?. ¿Nos gusta que nos guste esta vida?.

Ocasionalmente, una pareja que lleva años de matrimonio reflexiona sobre el tipo de relación que ha construido. La mujer –si es que la reflexión surge de ella– puede decidir conversar con el marido para decirle lo que siente. Si él escucha y se hace cargo de la relación que mantienen, el matrimonio toma un camino, pero si ignora o minimiza lo que le sucede a su señora, el matrimonio sigue otro rumbo. Esto pasa en todas las relaciones humanas, en cualquier espacio en que éstas se den.

En la pregunta reflexiva surge la posibilidad de trasformarse, porque uno está dispuesto a revisar sus certezas y creencias, a pensar en las personas que quiere. No importa cuán dispuesto esté uno a cambiar; si el cambio no se manifiesta en las interacciones que uno tiene consigo mismo y el resto, no hay transformación.

El responsable de la relación siempre es uno mismo.

Cuando una persona se propone cambiar, debe entender que lo que debe modificar es su manera de relacionarse y eso exige un cambio en su emoción, algo que en nuestra cultura entendemos

como un cambio de actitud.

El tiempo y las relaciones

Los momentos relacionales son aquellos instantes en que, consciente o inconscientemente, constituimos nuestro vivir social. Son espacios infinitos y variados de contacto con nosotros mismos, otras personas o el medio. Constituyen un presente en el que se consuma la relación y, a la vez, se construyen posibilidades de futuro.

Como dice Humberto Maturana, vivimos en un presente continuo. Esto significa que estamos viviendo ahora y nada más que ahora.

Cuando recordamos no vivimos el pasado desde el pasado: no tenemos más opción que hacer memoria desde el presente. Es hoy, desde la emoción en que uno se encuentra, que piensa en el pasado. Por eso se recomienda que cuando se vive una situación estresante,

dolorosa o conflictiva se deje pasar un tiempo para que se calmen los ánimos o se tranquilicen las cosas. Se supone que en un momento futuro –que una vez llegado será otro presente– uno podrá, con un estado de ánimo diferente, hacer una evaluación distinta de lo vivido. Lo que cambia no es lo que se recuerda, sino el estado de ánimo con que se evalúa. Así se puede establecer una nueva relación con un determinado hecho del pasado. Un recuerdo que fue considerado una mala experiencia, por ejemplo, puede ser visto desde el presente como un episodio que fue útil para avanzar en la vida. No se pueden modificar los hechos, pero sí la forma en que uno los interpreta desde el presente. Así es posible reconciliarse con el pasado.

Todo juicio, incluso del presente, está teñido por el estado de ánimo en que nos encontramos en el instante en que hacemos la evaluación. Esto se puede ver en el siguiente cuento chino:

A un samurai le estaba yendo muy mal con sus cosas y decidió visitar a un sabio para preguntarle qué hacer. Éste le dijo: “No te preocupes, esto va a pasar”.

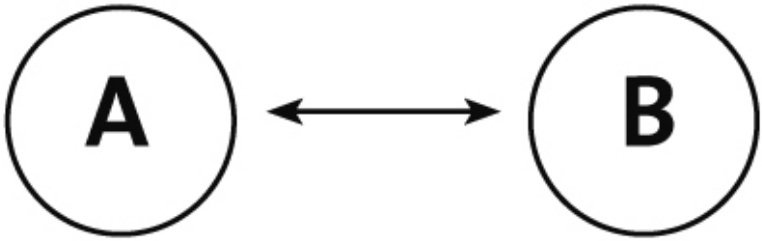
Al tiempo, el samurai volvió a la casa del sabio para agradecerle sus consejos y le relató lo bien que le estaba yendo. El sabio, luego de escucharlo tan feliz, le advirtió: “Esto también va a pasar”.

Vivimos el presente sin nada asegurado. Uno no es de una determinada manera; uno es como está siendo. En este momento relacional podemos vivir de distintas formas:

- En la exigencia o en la armonía.
- En la aceptación o en la negación.
- En la búsqueda incesante del futuro o en un presente sereno.
- En la frustración o en la aceptación.
- En la verdad o en el entendimiento.

Somos seres únicos

La comprensión tradicional plantea que las relaciones entre personas son recíprocas y bidireccionales. Esto quiere decir que al mismo tiempo, y del mismo modo, dos individuos se relacionan entre sí. Lo anterior sugiere que cuando dos personas conversan a ambas les pasa lo mismo.

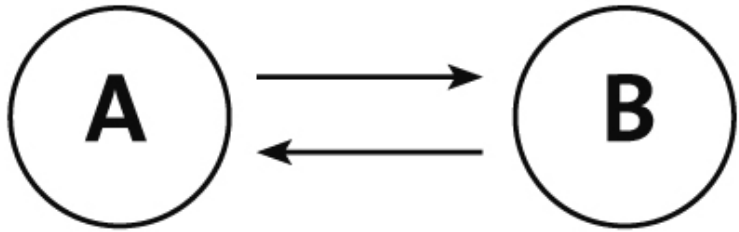


Como el enfoque tradicional supone que vivimos en un mismo mundo, supone también que vivimos en la misma sintonía. Pero no es así. Las relaciones entre personas nunca son recíprocas. Ni siquiera son de igualdad. Esto quiere decir que el padre tiene una relación con el hijo y el hijo, una con el padre; el jefe tiene una relación con el empleado y el empleado, una con el jefe, y así sucesivamente.

Aunque la relación es simultánea, a las partes no les sucede lo mismo. La relación de A con B siempre es distinta de la relación de B con A, aun cuando se den en el mismo momento. Como cada persona constituye un mundo único, cada una establece una relación particular con la otra.

En resumen, la simultaneidad no es sinónimo de igualdad. Por lo tanto:

- A se relaciona con B
- B se relaciona con A



Están en contacto directo, pero lo que le pasa a uno jamás es igual a lo que sucede al otro. A lo más puede ser parecido.

Por consiguiente:

- A se relaciona con B desde A
- B se relaciona con A desde B

Cuando un jefe discute un presupuesto con un director de empresa, cada uno habla desde su área de interés (su emoción). Incluso si llegan a ponerse de acuerdo, lo que le pasa a uno no tiene que ver con lo que le pasa al otro. Son personas distintas, con diferentes historias, visiones, emociones y evaluaciones de las circunstancias.

Es posible que el jefe y el director de la empresa piensen que a la compañía le ha ido muy bien en el último año. Pero la satisfacción de uno no es equivalente a la del otro. Es individual. En el diálogo ambos fluyen en un ir y venir de experiencias interpretativas que surgen desde sus emociones y representan a cada uno en ese instante determinado.

Varios ejecutivos de una fábrica de autos revisaban un aviso publicitario que la empresa iba a lanzar al aire. Destacando lo silencioso del auto, el comercial decía: “A 120 kilómetros por hora el único ruido que escuchará será el tictac del reloj del auto”. El gerente técnico se levantó y dijo: “Tenemos que hacer algo con ese maldito reloj”. Lo que para los demás era sinónimo de orgullo, para él era una debilidad.

Esto se puede observar en cualquier conversación entre dos personas. A modo de ejemplo:

Una mujer le dice a su marido: “Tú no me quieres como yo te quiero a ti”.

Él contesta: “Por supuesto que te quiero”.

“Pero no me quieres como yo te quiero”, dice ella.

“Sí te quiero y mucho”, responde él.

“No me quieres ni la mitad de lo yo que te quiero…”, termina la mujer.

En este diálogo la mujer pretende demostrar que puede medir la relación según la cantidad de amor que espera y entrega. Habla desde su percepción (juicio), que, por supuesto, no es la misma que la de su marido. También añade una exigencia velada o manifiesta de cuánto amor debería entregarle su pareja para demostrarle que la quiere. Esto puede deteriorar la relación. La persona exigida comienza a sufrir síntomas de agotamiento relacional. ¿Cuándo ocurre este agotamiento? Depende. Cada persona reacciona de una manera distinta.

Nuestra nueva mirada no sugiere que la persona deje de ser de tal o cual manera, sino que sea capaz de ver que su conducta deteriora la relación y, a través de una reflexión, modifique su comportamiento. De este modo, ya no andará por la vida sintiéndose culpable o víctima, sino un ser responsable.

Volvamos al diálogo de la pareja. ¿Qué tendría que hacer el hombre para que su mujer se sintiera satisfecha? No hay una receta, sino infinitas respuestas sometidas al juicio de su señora. El marido puede tratar de satisfacerla desde lo que él entiende que debe hacer, pero quizás no complazca a su mujer, que, desde su mundo, espera otra cosa.

Esto refuerza la idea de que no hay un solo matrimonio sino dos: el de ella y el de él. Cada uno es un mundo. Están interconectados, pero son independientes. Para que la relación funcione en plenitud, cada una de las partes debe hacerse responsable, lo que significa analizar sus acciones y hacerse cargo de ellas. Las conductas que eligen determinan el tipo de matrimonio que cada uno quiere conservar.

En un banco que asesoré, la oficina de atención a público contaba con una unidad de investigación de problemas. Cuando un cliente planteaba un problema que no tenía solución inmediata, se ponía en marcha un estudio. Como algunas funcionarias se demoraban más en las investigaciones comenzó a surgir la idea de que trabajaban menos. ¿En qué se basaba este juicio? En la opinión de algunas ejecutivas que hacían su labor más rápidamente. La sensación de trabajar más no les permitía ver que sus compañeras que demoraban más estaban concentradas en investigaciones más complejas. Lo que veían como

una injusticia (emoción) las hacía ciegas al trasfondo de la situación. En este caso, el juicio terminó perjudicando las relaciones del equipo.

Una persona que exige conductas equivalentes a las que ella considera adecuadas, tarde o temprano, deteriora la relación.

¿Qué es el conflicto?

Un individuo puede calificar una situación determinada como conflictiva. Otro sujeto, ante el mismo caso, puede no ver un problema. No hay situaciones conflictivas *per se*. Recuerde: nada sucede independientemente de las personas que hacemos evaluaciones o juicios.

Aun en el evento de que veamos un conflicto tenemos la posibilidad de no involucrarnos en él o de disolverlo con un cambio emocional.

Un ejemplo de lo anterior: un marido puede decidir que no discutirá más con su mujer y que cada vez que surja una situación que a él le parece conflictiva hará lo que ella dice. ¿Es posible? Por supuesto que sí. Depende del marido. ¿Haría usted lo mismo? Le aseguro que su matrimonio mejoraría. Después de un tiempo de presenciar su acto de desapego, su pareja se abriría al consenso con la libertad y la tranquilidad de que usted ya no luchará por tener la razón, sino por lograr un acuerdo amoroso. Basta con cambiar el juicio frente a la situación para que el conflicto desaparezca.

Pero el conflicto también es una manera de relacionarse.

Si en vez de construir un consenso, aceptándose y respetándose, dos personas insisten en su posición, el conflicto persiste y puede aparecer la negociación. Pero este camino exige que ambas partes tengan un poder similar. Si una es más poderosa que la otra, la posibilidad de imponerse está a la mano.

Para que las partes se pongan de acuerdo en una solución es necesario que tengan la disposición emocional para conversar.

La relaciones en el tiempo

Las relaciones se transforman en el tiempo. Están sometidas a los vaivenes del presente continuo y varían según el estado emocional de las personas.

Los individuos no somos siempre los mismos ni podemos predecir cómo seremos en el futuro. Lo que somos a lo largo de nuestra existencia se configura segundo a segundo de acuerdo a nuestras interacciones con el medio. Tenemos una misma corporalidad en

continua transformación, pero nuestras conductas tienen que ver con la emoción en la que nos encontramos.

¿Cuáles son los cuidados que requiere una relación? Ciertas emociones que se expresan en acciones.

Emoción:	**Acción:**
Amor	Ver y considerar a la otra persona.
Confianza	Aceptar las decisiones y actos del otro.
Respeto	Acoger amorosamente.
Entrega	Ponerse a disposición permanente del otro.
Compromiso	Cultivar la relación.
Lealtad	Cuidar los espacios comunes.
Armonía	Construir cuidando al otro.
Ternura	Ser suave en el encuentro.
Serenidad	Aceptar y aceptarse con amor.
Seguridad	Saber qué hacer, con respeto.
Estímulo	Invitar a hacer.
Compresión	Entender el hacer del otro.

¿Cuáles son los factores que atentan contra una relación?

Emoción:	**Acción:**
Agresión	Negar al otro.
Expectativa	Esperar lo que el otro no ha prometido.
Discriminación	No aceptar la diferencia.
Intolerancia	No acoger.

Emoción:	**Acción:**
Desconfianza	No creer en el otro.
Hipocresía	Aparentar lo que no se es.
Egoísmo	Negar lo que se puede dar.
Exigencia	Obligar desde la razón.
Envidia	Querer lo ajeno por sobre lo propio.
Vanidad	Exaltar lo propio.
Superficialidad	Quedarse en las apariencias.
Certidumbre	Aferrarse a la razón.

Sin los ingredientes del primer listado, las relaciones –al igual que las plantas– se marchitan y la convivencia se deteriora. Pablo Neruda expresa el fondo de esta idea cuando dice: “Me gustaría hacer contigo lo que hace la primavera con las flores”.

Capítulo IV

SOMOS SERES EMOCIONALES, NO RACIONALES

Las emociones son fundamentales para entender las relaciones. Desde Descartes se ha impuesto la visión del ser humano como un ser racional. Cuando niños nos han enseñado que las mejores decisiones se toman con la cabeza fría, que las emociones y la razón no se mezclan, que las mujeres son más emocionales y los hombres más racionales.

En este espacio, en que hablaremos de las emociones, nos parece oportuno explicar con más detalle el influjo que produjeron en nosotros los escritos de Humberto Maturana y, posteriormente, el libro *Inteligencia emocional*, de Daniel Goleman.

Los seres humanos no reflexionamos sobre asuntos que consideramos verdades irrefutables. Llevemos esto a las emociones. La interpretación tradicional de nuestra cultura las desvaloriza. Sabemos que existen, pero intentamos controlarlas en el entendimiento de que perjudican la razón.

“Las emociones son disposiciones corporales dinámicas que definen los distintos dominios de acción en que nos movemos”, dice Maturana. Esto significa que toda acción de un ser vivo, en general, y de un ser humano, en particular, se sustenta en una emoción que la permite.

Veamos un ejemplo:

El hijo trae a la casa su libreta de notas con un promedio tan bajo que sabe que su papá se enojará. El niño tiene miedo y, debido a eso, esconde la libreta. Si las notas fueran buenas, el niño no tendría problemas en mostrarlas. Estaría movido por la emoción de la confianza.

El padre ve la libreta y se enoja. De esta emoción se desprenden acciones posibles (retar al hijo, castigarlo, amenazarlo, gritarle) y acciones no posibles (felicitarlo, agradecerle, premiarlo, hacerle cariño).

¿Se da cuenta de cómo la emoción determina la acción? Las acciones son automáticas. Ni siquiera tenemos que pensar en ellas; simplemente ocurren desde la emoción en que nos encontramos. En este caso, el padre se relaciona con su hijo desde el enojo. Y el hijo se relaciona con su padre desde el miedo.

Esto refuerza la idea de que las relaciones no se dan en términos

de igualdad, porque se establecen desde la propia emoción. La emoción del padre, en este caso, no tiene nada que ver con la emoción del hijo, aunque ambos se relacionan simultáneamente. Enfrentada a la misma situación, la madre del niño puede reaccionar de otra manera. ¿Desde qué emoción? Desde el amor, por ejemplo. O desde la pena. Puede acoger al hijo que ve asustado.

En este ejemplo, el padre privilegia las notas y la madre, la relación con su hijo.

Cuando el papá les da más importancia a las notas, no se da cuenta de que con su reacción se distancia de su hijo. Sigue adelante porque cree que tiene la razón. Más de algún padre podría pensar que si no se enoja, el niño se desbandará y terminará convertido en un mediocre. Aquí nos encontramos con más ceguera relacional: el papá proyecta las notas de su hijo como un fracaso en el futuro y eso, por cierto, lo atemoriza y lo hace actuar de cierta manera. Pero, ¿puede saber cómo le irá al niño en el futuro? No. Sólo puede especular.

Se tiende a pensar que exigir es un acto de amor. Nosotros consideramos que no lo es, porque no toma en cuenta el mundo de la otra persona.

Proponemos preparar a los hijos para el presente. Así estarán preparados para cualquier futuro. ¿Cómo se logra esto? Estableciendo relaciones de amor y respeto aquí y ahora.

La relación con uno mismo es la principal causa de los malestares y bienestares de cada uno en su vida. Si un hijo es querido, aprende a confiar en sí mismo. Como consecuencia, cada vez que deba tomar una decisión, lo hará con autonomía y respeto por su persona.

Pensar que educar es enseñar valores o disciplina es una interpretación pobre del enseñar. Enseñar es amar, ver, aceptar a la otra persona como es. La cultura imperante nos dice que tenemos que endurecer a los hijos para la vida. Pero si alguien dice que la vida es dura, emite un juicio desde la emoción del miedo. El niño aprende esto como un cliché que puede influir en la forma en que él, a su vez, interpreta la vida.

No necesitamos hijos atemorizados, obedientes y duros, sino hijos amorosos, autónomos e innovadores. Una persona que se siente reconocida vive con alegría.

Cómo cambiar desde las emociones

Estar enojado es legítimo, pero la forma en que vivimos el enojo hace la diferencia. Lo mismo pasa con las demás emociones; hay gente que vive en la alegría y disfruta sanamente, y otra que lo hace con

desenfado e irresponsabilidad.

Las emociones motivan las acciones y, como se habrá dado cuenta, determinan las relaciones.

La presencia o ausencia de una palabra o un gesto pueden determinar un cambio de emoción en una persona y, por lo tanto, un cambio en las relaciones que establece. Se puede pasar de la alegría a la tristeza, o del amor al odio, con facilidad y rapidez. También es posible una transición inversa, pero es más lenta, porque implica reconstruir. En nuestra cultura no estamos acostumbrados a perdonar.

Una persona enamorada ve el mundo en colores. Se relaciona desde la alegría y las posibilidades. La vida es esplendorosa. No hay espacio para la amargura. Al perder el amor, en cambio, ve el mundo en blanco y negro. La vida es cruel e injusta. No existen las posibilidades.

¿El mundo es justo o injusto? La evaluación no tiene que ver con el mundo, sino con uno mismo.

Las oportunidades en la vida no dependen de aspectos independientes de uno. Somos nosotros –desde la emoción en que nos encontramos– los que detectamos o no las oportunidades. Los seres humanos no vemos con los ojos, sino con las emociones.

Si queremos saber el tipo de relación que establecemos, tenemos que ver la emoción en que nos encontramos. O al revés: si queremos saber en qué emoción nos encontramos, debemos mirar el tipo de relación que mantenemos.

Los jefes, los padres, los líderes y los países tienen emociones que definen su actuar. Bolivia perdió el mar en una guerra con Chile. Esto afecta emocionalmente al pueblo boliviano al punto de que le adjudica su bajo desarrollo económico a esta situación. Hacemos notar este ejemplo, no con la idea de tomar posición, sino de demostrar que las naciones actúan guiadas por emociones que la cultura ha definido como aceptables o inaceptables. Esto también explica los problemas que hay entre México y Estados Unidos, China y Japón, Israel y Palestina, entre muchos otros países.

Las emociones son determinantes en las acciones que emprendemos. Por lo mismo, creemos que más importante que buscar la felicidad es buscar la serenidad en la vida. Se trata de un estado de ánimo más permanente, que otorga mayor estabilidad. Si estamos serenos, miramos la vida con mayor tranquilidad, lo que, a su vez, nos da confianza.

No somos esclavos de las emociones. En la medida en que reflexionamos sobre ellas podemos optar por las que nos ayudan a tener una convivencia placentera.

Cuando mi hermana maneja reclama contra todo: que los autos no señalizan, la adelantan por la derecha, se cambian de pista a toda velocidad y se saltan las colas para acortar camino a costa de los que esperan pacientemente su turno. Al manejar de esa manera sufre, pelea, lo pasa pésimo. Los que hemos sido sus pasajeros nos ponemos nerviosos y lo pasamos peor. Sus hijos, que no tienen más opción que subirse al auto con ella, aprenden que ésta es la forma en que se maneja: alegando.

¿Tiene razón en sus reclamos? Puede ser, pero, ¿es ésa la pregunta que debemos hacernos? ¿De qué le sirve tener la razón si sufre cada vez que se sube al auto? Podemos anticipar que es imposible que le enseñe a manejar correctamente al resto de la población. Entonces, ¿qué puede hacer si cada día debe manejar entre su casa y su trabajo?

La respuesta está en lo que hemos llamado el cambio emocional.

El cambio no debe enfocarse en los demás sino en uno mismo. Comprender esto permite relajarse y dejar de ver a los otros como enemigos. El objetivo no es obligar a los demás a manejar como uno considera que deben hacerlo (lo cual es una pelea perdida y plena de frustraciones), sino convertir la conducción en un momento de agrado para uno, los otros pasajeros y los demás conductores. No hay que perder de vista qué es lo que queremos conservar: la tranquilidad.

Desde el manejo enrabiado uno ve que los demás conducen agresivamente. Desde el manejo relajado uno ve que los demás conducen respetuosamente. Por supuesto que siempre habrá conductores que violen las normas del tránsito y de cortesía en las calles, pero desde esta nueva emoción que proponemos –que no pretende cambiar a los demás sino cambiar el propio mundo– uno ve el asunto como una situación de la vida. La que debe enfrentarse a los conductores imprudentes es la policía. Y si la policía no cumple su misión, podemos protestar como ciudadanos de una democracia. Pero entonces el problema ha dejado de ser personal.

A mi hermana le decíamos constantemente que se tranquilizara, que no sacaba nada con manejar tan enojada. Pero los cambios no se producen necesariamente por la racionalidad de los argumentos, sino por un nuevo entendimiento que nace en la persona al enfrentar la vida desde una nueva emoción. Cuando se enfocó en ella y no en los demás conductores, se relajó.

Se pueden aprender nuevas emociones desde un nuevo propósito de convivencia y, desde esa convivencia, generar nuevas conductas.

Modificar una emoción recurrente que a uno no le gusta requiere reflexión y compromiso. Desde la emoción del odio, por ejemplo, surge la acción de agredir. Si uno reflexiona sobre la agresión y trata de entender por qué aparece, está en condiciones de modificarla. Así

mejora la relación. También la calidad de vida.

En Chile existe el caso de una joven estudiante de medicina, Daniela García, que perdió sus cuatro extremidades al caer de un tren en movimiento. Un año después del accidente, tras un tratamiento de rehabilitación, aprendió a moverse con prótesis. Llena de energía y esperanza se subió a un escenario a enviarles un mensaje de fuerza y valor a los niños discapacitados del país. Su sueño es ser cirujana. ¿Cómo es que una persona en esas circunstancias es capaz de darle ánimo a todo Chile? En algún momento, después del accidente, Daniela eligió vivir y seguir adelante. Es un ejemplo de superación. Y esa superación se la permite una emoción, en este caso, la aceptación de su circunstancia. Si ella siente que lo que le pasó es una desgracia de la que no se puede salir, no se levantará. Sólo si acepta lo que le pasó con dignidad podrá vivir su vida. Esta historia no tiene que ver con brazos y piernas, sino con emociones. ¿Cuánta gente con toda su anatomía en forma tiene una vida infeliz? ¿De qué depende la plenitud? Depende de cómo enfrentamos emocionalmente la vida.

Obtener lo mejor de nosotros

Sabemos que obtenemos lo mejor de nosotros por las buenas y que por las malas todo es más difícil y complicado. Para conseguir algo por las buenas debemos ver al otro, tomarlo en cuenta, respetarlo. Así construimos una relación de confianza y la otra persona no tiene miedo de hacer lo que se le pide, incluso cuando se pueda equivocar.

Al pedir algo con condiciones le agregamos una obligación al encargo, lo que implica un peso que determina la relación en el futuro. Si las partes aceptan el plazo y las condiciones de la misión, no hay problema; pero si la expectativa de uno no equivale a la del otro, habrá un castigo por no cumplir con lo esperado.

Cuando un jefe pide realizar una tarea espera que se haga bien, apoyado en la confianza que tiene en sus empleados. Para que ese pedido sea más claro y no entrañe riesgos en la relación, el jefe debe especificar el tiempo de ejecución y las condiciones que se deben cumplir para considerar satisfactorio el resultado. La relación que se establece es emocional, porque se basa en la confianza. Si quienes ejecutan el trabajo también aceptan el encargo desde la confianza, la posibilidad de que hagan bien su labor es más alta que si operan desde el miedo.

El castigo y la amenaza atemorizan e inhiben a las personas. No se puede ser creativo si frente a un posible error sobrevendrá una sanción. En ese caso, el individuo piensa que para cuidar su trabajo es mejor no arriesgarse con arranques de creatividad; el miedo al castigo

de perder el empleo hace recomendable pasar lo más inadvertido posible.

Cuando las personas no se ven en la relación, se vuelven poco amorosas e individualistas, tienen problemas para formar equipos e integrar grupos.

Las personas no son buenas ni malas, sino que surgen como surgen de la relación laboral que mantienen. Cuando alguien no está satisfecho con su trabajo, su rendimiento baja. Su productividad es consecuencia del tipo de relación que establece con su empleo. Para mejorar el rendimiento de sus empleados el jefe debe observar las relaciones que establece con ellos.

Nuestra cultura ve a los individuos como un problema y no como personas que pueden tener problemas. Se les exige que, independientemente de las dificultades que enfrenten, produzcan lo mismo de siempre. Sin embargo, no es posible que alguien produzca sostenidamente en el tiempo si no soluciona sus problemas. Ignorar esto es incubar un conflicto que, en algún momento, reventará con costos indeterminados.

Capítulo V

LA IMPORTANCIA DE ESCUCHAR

En nuestra cultura está cada día más presente la idea de escuchar como un aspecto fundamental de la convivencia. En ventas, en negociación, en el ejercicio del liderazgo, en el trabajo en equipo, en la labor permanente del jefe, en el matrimonio, en el contacto con los hijos, aparece la capacidad de escuchar como aquello que determina la comprensión de un problema o una circunstancia.

¿Qué es escuchar? Intentaremos responder a través de un ejemplo:

Una mujer le dice a su marido: “No me escuchas”. Y el hombre responde: “Pero sí te escucho. Mira, lo que dijiste fue...”. Y repite al pie de la letra lo que la señora le dijo.

¿Eso es escuchar? ¿Repetir lo que el otro dice? ¿Acaso no hace lo mismo una grabadora?

Escuchar activo

Una noción bastante arraigada en nuestra cultura es el escuchar activo, que apunta a estar atento a lo que el otro dice y demostrarlo con gestos y ademanes, como, por ejemplo, asintiendo con la cabeza. O con comentarios del tipo “qué interesante”, “muy bien”, como una forma de retroalimentación. Sin embargo, esto no implica que quien escucha entienda lo que le dicen. Estar atento no es lo mismo que escuchar.

Escuchar empático

Ponerse en el lugar del otro implica un esfuerzo por entender los sentimientos y pensamientos de alguien con el fin de comprender por lo que está pasando. Es una suerte de solidaridad emocional. Sin embargo, en la práctica, esta solidaridad no pasa de ser una buena intención, porque cada uno habla desde la emoción en que se encuentra y esa emoción no es replicable. Lo que una persona vive nunca es exactamente igual a lo que otra experimenta. Hasta el dolor es subjetivo.

Cuando dos personas han vivido la misma situación y sus reacciones han sido parecidas, una puede solidarizar con la otra y darle un consejo, pero la persona que sufre seguirá sufriendo su circunstancia de una manera única.

Sin embargo, escuchar tiene un valor en sí: es un acto de amor. Por eso es tan bien recibida una oreja en un momento de aflicción.

Entendimiento tradicional y vigente del escuchar

El entendimiento tradicional implica prestar atención a lo que se oye desde la premisa elemental de que lo escuchado es igual a lo dicho. Así operamos en nuestro diario vivir. Pensamos que si decimos las cosas con claridad seremos más efectivos y la persona que escucha entenderá exactamente lo que quisimos decir.

Hemos aprendido que la comunicación comienza con una idea que se gesta en la mente de A, quien traduce lo que piensa en palabras para generar un mensaje que le envía a B, quien debe decodificarlo. A es el emisor y B, el receptor. La concepción tradicional indica que cuando el mensaje de A es escuchado por B tal como A lo envió, la comunicación es perfecta. Pero algo puede salir mal durante la transmisión del mensaje. Esta falla en la comunicación se puede deber a que el emisor no tiene sus ideas claras o a que intervino un elemento externo, algo que Shannon y Weaver denominaron "ruido" en su famoso modelo de comunicación.

Bajo esta premisa, la recomendación es que el emisor piense y formule su mensaje con claridad. De esta manera, el acto de escuchar del receptor será manifiesto y sencillo.

¿Cómo sabemos que un mensaje es claro? ¿Cómo sabemos que es evidente para el receptor? En el entendimiento tradicional el énfasis está puesto en el hablar y no en el escuchar. Se asume que lo segundo es obvio, que viene por añadidura. Sin embargo, creemos que es exactamente al revés. Todo acto de comunicación es relacional y, como tal, descansa en el escuchar.

Modelo relacional

Desde la biología, oímos; desde la cultura, escuchamos. Oímos porque tenemos órganos que permiten captar el sonido. Sin embargo, la interpretación de lo escuchado es cultural, es algo que aprendemos desde nuestra infancia.

Este aprendizaje ocurre en el proceso de transformación al que estamos sujetos todos los seres humanos. Uno aprende la forma de escuchar que se usa en su familia y la mantiene a lo largo de su vida. Todo lo que aprendemos cuando niños lo conservamos y promovemos en nuestro hacer, a menos que reflexionemos sobre ello y lo modifiquemos.

En nuestro entendimiento tradicional escuchamos para validar lo que sabemos, entendemos o conocemos. Si no concuerda con nuestro mundo, dejamos de escuchar. Decimos que el otro está equivocado. En cambio, si lo dicho por alguien calza con lo que sabemos, entendemos o conocemos, seguimos escuchando.

Cada vez que uno deja de escuchar, deja de aceptar al otro. ¿Cómo se aplicaría la inteligencia relacional en este caso? A pesar de no estar de acuerdo con lo que el otro dice, uno podría tratar de entender por qué piensa así. De esta manera ambas personas pueden establecer una relación de mutuo respeto, aun cuando tengan discrepancias.

Nuestra propuesta es cambiar la manera tradicional de escuchar para mejorar nuestras relaciones. Uno puede partir haciéndose preguntas: ¿Desde dónde el otro dice lo que dice? ¿Por qué le parece válido lo que afirma? Estas interrogantes tienden un puente para entenderlo y no necesariamente para estar de acuerdo con él.

Hacerle preguntas al otro es una forma de asegurarse de que uno escucha o está siendo escuchado. Así se aprovecha bien el tiempo, se eliminan las malas interpretaciones, se evitan los conflictos, se vive mejor.

Diálogo de escucha tradicional

En una reunión, la gerente de marketing de una empresa dice: “Esta proposición es la que mejor se ajusta a la manera en que nuestra compañía enfrenta la competencia…”.

Un ejecutivo la interrumpe y señala con vehemencia: “No estoy de acuerdo”.

¿Les parece conocida esta escena?

El ejecutivo escuchó para estar de acuerdo o en desacuerdo con lo dicho por la gerente de marketing. Entre esas dos opciones existe una serie de posibilidades: concordar con el ciento, cincuenta o veinte por ciento de que el otro dice, en fin. Pero cualquier resultado tiene que ver con validar lo escuchado a partir de lo que uno piensa.

En estricto rigor, lo que pasó con el ejecutivo fue lo siguiente:

- Escuchó lo que propuso la gerente de marketing.
- Comparó lo escuchado con lo que él sabe para validarlo o no.
- Como lo que él sabe no concuerda con lo que escuchó, no estuvo de acuerdo con la otra persona.
- En definitiva, más que escuchar a la encargada de marketing, se escuchó a sí mismo.

El que escucha en forma tradicional no pone en duda lo que sabe. Lo que le genera recelo es lo que dice el otro. Niega de facto la postura de quien habla sin preocuparse de entender por qué es distinta a la suya. Así, no aprende.

Existe un único caso en que se escucha al otro a pesar de no estar de acuerdo con lo que dice: cuando uno le da autoridad. Entonces se escucha para aprender o comprender.

Volviendo al ejemplo de la gerente de marketing, si luego de terminada su exposición uno de los participantes le pregunta por qué cree que su propuesta es la que mejor se ajusta a la empresa o cuáles son los aspectos estratégicos que involucra, ella se sentiría escuchada y su disposición para profundizar sus puntos de vista se manifestaría en armonía y ánimo de colaboración. Desde una mirada así todos cooperan; por lo tanto, se relacionan con respeto y aceptación. Escuchar determina el tipo de relación que se establece.

Si después de hacer las preguntas necesarias para entender los fundamentos de lo dicho por la gerente de marketing, un ejecutivo discrepa de ella, está en su derecho. Lo importante es que plantee sus diferencias en el espacio de respeto que se ganó al escuchar y comprender primero. En ese contexto, la discrepancia es un aporte y no una obstrucción.

Podemos afirmar lo siguiente:

- Para entender al otro hay que escucharlo con respeto.
- Cuando no escuchamos, no respetamos.
- No escuchar es un acto de arrogancia.
- No existe acto más amoroso que escuchar.

Las consecuencias de escuchar

Analicemos qué le puede pasar a la gerente de marketing cuando escucha que alguien no está de acuerdo con lo que ella dice.

- Piensa: “Éste no escuchó nada”.
- O piensa: “Éste no entendió nada”.
- O: “Esta persona me tiene mala voluntad”.
- Se pone a la defensiva, se agazapa y espera su momento para contraatacar con mejores argumentos.
- Toma la discrepancia como un atentado a su idoneidad profesional.

S- i es tímida, puede sentir que hizo el ridículo y que a partir de ese momento su legitimidad está en juego.

- Puede sentir que debe defenderse.
- O que su presentación no fue convincente.

Como se ve, el acto de escuchar no es inocente.

En el diálogo señalado y en cualquier conversación, reunión o presentación lo que cada uno escucha determina su modo de relacionarse.

Capítulo VI

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

Hacer preguntas es una manera de relacionarnos. Dos personas se conocen y una le pregunta a la otra: “¿Quién eres tú?”. Dos individuos se encuentran y, en una señal de amor, se dicen el uno al otro: “¿Cómo estás?”.

Las preguntas nos permiten abrirnos a nuevos mundos. La policía pregunta para investigar; la periodista, para descubrir; el profesor, para verificar; el médico, para hacer un diagnóstico; el joven, para saber; el vendedor, para conocer a su cliente; los padres, para saber en que están sus hijos.

Reflexionar sobre el propio hacer genera transformaciones. La capacidad humana de formular preguntas es infinita, en especial cuando somos niños. A temprana edad comenzamos a descubrir el mundo. Se nota porque empezamos a hacer preguntas. Las respuestas recibidas suelen gatillar nuevas interrogantes. Los padres contestan amorosamente, pero es posible que al poco tiempo pierdan la paciencia y le digan al hijo que deje de preguntar.

En el colegio no nos miden por las preguntas que hacemos, sino por las respuestas que damos. Muchas veces, el alumno que levanta la mano para preguntar es considerado un impertinente. La idea es repetir lo que dice el profesor. Se supone que eso demuestra aprendizaje.

Nos enseñan cómo es el mundo desde la historia, desde lo que existe, desde lo real. Mientras más estudiamos, más sabemos. Algunos llegamos a ser enciclopedias humanas. Y nos abstenemos de preguntar para no parecer ignorantes.

Al igual que los niños, nosotros podríamos explorar a través de preguntas, pero como no estamos acostumbrados a hacerlo vivimos en mundos recurrentes. Las certezas nos invaden. Frente a cualquier interrogante entregamos velozmente una respuesta. Sólo planteamos preguntas para verificar lo que sabemos.

Hacer y hacerse preguntas

Hacer y hacerse preguntas es un arte que se aprende en la práctica permanente y reflexiva. Cuando hablamos de formular preguntas no nos referimos a las existenciales, sino a las que se centran en el propio hacer y las consecuencias que éste genera. ¿Cómo me siento conmigo

mismo y cómo se sienten las personas que forman parte de mi red de relaciones? Es una pregunta que no tiene que ver con el dinero ni con la felicidad, sino con las emociones.

Si la respuesta sobre las relaciones con los demás es del tipo: “Me da lo mismo lo que piensen” o “lo que opinen los demás es problema de ellos”, estamos frente a un típico caso de conflicto relacional. Por cierto, se puede vivir solo, desentendiéndose de los demás, pero se trata de un acto de soberbia y desamor que trae consecuencias en las relaciones.

Hacernos cargo de las respuestas de aquellas personas a quienes queremos y respetamos es una forma de transformarnos.

A continuación veremos distintos tipos de preguntas que se relacionan con el propósito de la conversación.

Preguntas directas o cerradas

Son aquellas que sugieren un sí o un no como respuesta. Por ejemplo:

- ¿Te gusta el vino?
- ¿Fuiste de vacaciones?
- ¿Te sientes culpable?
- ¿Quieres casarte conmigo?
- ¿Hiciste lo que mandé?
- ¿Me estás mintiendo?

Son preguntas muy útiles porque definen caminos de acción precisos, no dan espacio a la especulación y determinan un deseo, una acción o un gusto. A primera vista parece que no entregaran información, pero no hay que engañarse. Dado lo preciso de la respuesta que se pide la pericia está en saber hacer la pregunta. Una vez más nos encontramos con que somos responsables del hacer.

Preguntas indirectas o abiertas

Las preguntas abiertas exigen respuestas más amplias; más allá de un sí o un no. Algunos ejemplos:

- ¿Cómo se te ocurrió esa idea?
- ¿En qué estabas pensando?
- ¿Por qué te haces cargo de tus hijos?

- ¿Quiénes estaban contigo?
- ¿Qué esperas de mí? ¿Por qué?
- ¿Dónde quedaron tus promesas?

Son preguntas que demuestran interés y preocupación. Sirven para abrir conversaciones, para conocer al otro. Cuando se hacen con honestidad y transparencia, definen espacios relacionales.

Una amiga decía: “El tono hace la música”. En este tipo de pregunta la emoción determina el tono y, por lo tanto, condiciona la forma en que la otra persona escucha. El dicho popular reza: “No es lo que preguntas, sino cómo lo preguntas”. Lo mismo, dicho de un modo u otro, determina distintos tipos de relaciones. Nos tenemos que hacer cargo de la pregunta y también del tono en que la formulamos.

Preguntas con alternativas

Las personas suelen recurrir a las preguntas con alternativas. Sin darse cuenta, con sus interrogantes restringen las respuestas. Ejemplos:

- ¿Qué quieres de regalo? ¿Una muñeca o un vestido?
- ¿Vamos a ir de vacaciones al campo o a la playa?
- ¿Va a pagar al contado o en cuotas?

En la pregunta se reflejan las opciones que considera la persona que formula la interrogante, pero no necesariamente las que considera quien contesta. Una pregunta abierta, en cambio, implica infinitas respuestas que configuran un mapa de la otra persona en un momento determinado. A continuación reformulamos las preguntas anteriores en una modalidad abierta:

- ¿Qué quieres de regalo?
- ¿A dónde vamos a ir de vacaciones?
- ¿Cómo va a pagar?

Las preguntas con alternativas tienen sentido si uno quiere obligar a la contraparte a definirse entre determinadas opciones, pero no cuando uno pretende investigar o abrir espacios para el diálogo.

Cuando alguien le pregunta a un niño: “¿A quién prefieres?, ¿a tu mamá o a tu papá?”, lo pone en una encrucijada. El hijo no anda por la vida cuestionándose a quién quiere más. La pregunta tiene que ver

con la persona que la formula; es ella quien está preocupada de cuál de los dos padres ocupa el primer lugar en los afectos del niño.

Fíjese en cómo abundan en su vida diaria las preguntas con alternativas –que limitan la apertura a otros mundos– y haga el ejercicio de reemplazarlas por preguntas abiertas.

Preguntas de profundidad

Si usted quiere conocer a alguien más profundamente, debe hacer otro tipo de pregunta, aquella que llamamos “de profundidad” y que apunta a respuestas que sólo la persona interpelada puede entregar. Esto último la diferencia de la interrogante abierta: la pregunta de profundidad apela a sentimientos, especulaciones o evaluaciones que son siempre personales.

Esta interrogante abre espacios para el entendimiento y la aceptación. Provee de elementos de juicio que aseguran una relación más armónica con la contraparte. Dividiremos las preguntas de profundidad en tres grupos:

Aquellas que invitan a analizar o evaluar

- ¿Cómo crees que deberíamos seguir esta conversación?
- ¿Cómo te afecta en tu carrera el cambio de gerente?
- ¿Qué es lo que te gusta de mí?
- ¿Cuáles son las diferencias que ves?

Las circunstancias son analizadas desde la perspectiva particular de cada uno. La persona que responde se explaya en lo que considera relevante. No importa si estamos de acuerdo con ella o no; lo que importa es escuchar la respuesta y evaluarla desde la interpretación de quien la formula.

Estas preguntas, también llamadas “de alto rendimiento”, develan a quien las contesta. Se puede conocer más rápidamente a una persona por lo que habla que por lo que hace. Escuchar la respuesta a una pregunta de profundidad que invita a analizar una circunstancia permite formarse una idea de las aproximaciones de la otra persona con respecto a cualquier tema; conocer los juicios que formula, los criterios que usa para observar un hecho desde su particular punto de vista. Nada lo acerca a uno más a su interlocutor que escucharlo y entender desde dónde surgen sus análisis y evaluaciones.

Aquellas que invitan a especular

- Si estuvieras en mi lugar, ¿qué harías?
- Supongamos que nos cambiamos de trabajo, ¿qué nos pasaría?
- ¿Dónde harías la inversión más rentable?
- Si te sorprende tu mujer, ¿qué le dirías?
- ¿Qué quieres ser cuando grande?

La especulación, en este caso, consiste en poner a la contraparte en situaciones hipotéticas con el objeto de conocer hacia dónde mira y cuáles son sus preferencias en determinadas circunstancias. Pero jamás se debe olvidar que es distinto enfrentarse a una situación hipotética que a una concreta. En este último caso, frente a la obligación de decidir, la emoción del momento puede llevar a una persona a tomar caminos distintos de los que había supuesto.

Muchas personas no aceptan someterse a situaciones especulativas, porque entienden que no se pueden comprometer con respuestas que caen en el ámbito de la posibilidad. Prefieren decir que cuando se enfrenten a la situación verán qué hacer.

Aquellas que invitan a expresar emociones

- ¿Qué opinas de nuestro matrimonio?
- ¿Qué sientes cuando tus hijos te dicen que no te respetan?
- ¿En qué caso estarías dispuesto a cambiar?
- ¿Qué te pasa con este homenaje?
- ¿Por qué reaccionas así?

Estas interrogantes invitan a reflexionar más allá de una simple respuesta abierta. Hacen que uno levante la vista, se mire y se haga preguntas.

Cuando se plantean estas interrogantes, la mayoría de las veces la persona que responde se entrega en la respuesta. Por eso es tan importante la forma en que se pregunta y, más aún, la manera en que se escucha, entendido esto último como un acto que no está dirigido a estar de acuerdo o en desacuerdo con el otro, sino a entender lo que dice y desde dónde lo dice. Si usted adquiere práctica en este dominio generará un nuevo tipo de relaciones y, por consiguiente, representará una nueva oferta en su red relacional.

Las respuestas

¿Cómo podemos saber si una respuesta es correcta o no? Hace poco le pregunté a un cliente cuál era el precio que estaba dispuesto a

pagar por una clase de ocho horas. ¿Cómo sé si su respuesta es correcta?

Una de mis sobrinas fue una noche a una fiesta y llegó de madrugada. Al día siguiente, durante el almuerzo, sus padres –mi hermana y mi cuñado– le preguntaron: "¿Qué hicieron en la fiesta que duró hasta tan tarde?". Yo, que participaba en el almuerzo, pensaba: "¿Qué tipo de respuesta esperan? ¿Tratarán la respuesta como correcta, como verdad, como mentira o como equivocación? ¿Qué respuesta los dejaría satisfechos? Si mi sobrina contesta algo que sabe que no le va a gustar a sus papás, pasará un mal rato. Si responde vagamente a lo mejor saldría mejor parada. ¿Y si responde lo que realmente pasó y no le creen? ¿Qué puede hacer?".

Todas las respuestas posibles podían afectar la relación. Usted puede pensar que lo correcto es decir la verdad. ¿Cuál es la verdad, si sólo podemos contar lo que vivimos? ¿Todos los asistentes a la fiesta vivieron lo mismo?

A todo esto, mi sobrina permanecía callada.

Las respuestas necesariamente son evaluadas por quien interroga. Sólo son satisfactorias si calzan con los criterios de quien formula la pregunta.

"¿Por qué existe pobreza?", le pregunta un niño de ocho años a su padre. Desde su inocencia, el hijo considera correcta la respuesta sólo porque proviene de alguien en quien confía. El criterio de validez es emocional. Lo mismo sucede cuando un empleado le pregunta a su jefe: "¿Cómo debo hacer este trabajo?". Si confía en su superior, aceptará la respuesta como válida. Si no confiara en él tal vez no le haría la pregunta, pero si de todas maneras se la hiciera, no sabemos si validaría la respuesta.

"¿Cuál es la mejor manera de llegar al otro lado de la ciudad?", le pregunta una persona a otra. Si plantea la interrogante desde el total desconocimiento, escucha la respuesta como una ayuda genuina. En cambio, si tiene sus preferencias en cuanto a las rutas urbanas, la somete a su propia verdad.

Los hombres suelen preguntar poco. Parece que se les fuera la identidad en ello. Fíjense en un conductor que se pierde en una ciudad desconocida. Su señora le insinúa: "¿Por qué no le preguntas a alguien dónde está el hotel?". "¡Jamás!", responde el marido.

Mientras más certezas tenemos, a más controles estrictos de verdad y razón sometemos las respuestas que escuchamos. Así, las relaciones que establecemos se vuelven cada vez más complicadas.

Queremos reforzar la propuesta de hacer y hacerse preguntas para abrir nuevos mundos. Las respuestas inmediatas no sirven; equivalen a

más de lo mismo. Mejor es una pregunta sin respuesta.

Capítulo VII

EL QUE SE ADAPTA SOBREVIVE

Hemos escuchado que vivimos mundos en permanente cambio. Esto sucede porque vamos modificando la forma en que evaluamos la realidad. Y cualquier adaptación a ese nuevo mundo parte de nosotros. La adaptación es un ajuste emocional que nos permite movernos con flexibilidad bajo una ética responsable.

La resistencia a la adaptación, la rigidez, trae consecuencias negativas en las relaciones. Un esquiador que se lanza por una pista sin acoplarse corporalmente a la pendiente, se cae. Pero aquél que deja que sus piernas se ajusten al terreno, se desliza con plasticidad y firmeza. La adaptación es un ajuste corporal y emocional a las circunstancias.

Un gran amigo trabajaba para una empresa que le dio un cargo en Alemania. Se fue con su señora y sus hijos a Europa. Su mujer era ejecutiva de un banco y estaba acostumbrada a trabajar, pero la idea de quedarse en la casa con sus hijos en un país europeo le encantó. Una vez en Alemania, mi amigo comenzó a viajar por los distintos puertos de Europa, sus hijos entraron al colegio y su mujer empezó a disfrutar una tranquilidad que no había tenido en años. Pero su tranquilidad se transformó en aburrimiento y luego en desesperación. No se adaptó a su nueva vida. Al año y medio estaban todos de vuelta en Chile. Mi amigo no quería perder a su mujer. En este caso, él se adaptó a lo que su señora necesitaba.

Los hijos crecen, los empleados se desarrollan, los matrimonios se transforman. Nada es permanente. De cada uno de nosotros depende la adaptación y, por lo tanto, el placer de convivir armónicamente.

Los dinosaurios se extinguieron porque no se adaptaron a las nuevas circunstancias. Los seres humanos que no se adaptan a la organización en la que participan –matrimonio, oficina, iglesia, club de deportes, agrupación de amigos–, sufren. Y si llegan a sobrevivir lo hacen con una conducta parasitaria o cínica, que puede contribuir a la desintegración del grupo.

Es común que si los dos miembros de una pareja trabajan, la mujer le pida al hombre que participe en las labores de la casa y en la crianza de los hijos. Los matrimonios (y las organizaciones en general) terminan en relaciones hipócritas o en quiebre si no se adaptan a sus nuevas responsabilidades.

Identidad

La identidad de las personas es vital en un mundo relacional como el que planteamos en este libro.

¿Qué es la identidad? Por una parte, es lo que creemos que somos y, por otra, lo que los demás ven en nosotros. Podemos tener una excelente impresión de nosotros mismos, pero si las personas que nos rodean no la comparten, nuestra identidad y, por lo tanto, nuestra capacidad de relacionarnos, será limitada.

Si los demás nos evalúan como personas con las que vale la pena relacionarse, nuestro mundo de posibilidades crece. Para que esto ocurra debemos ser confiables para los otros. La identidad no se construye con discursos, sino con actos relacionales que generan juicios de confianza en las personas que interactúan con nosotros.

Le proponemos una forma de descubrir cómo lo ven en su círculo y qué oferta representa para él. Este ejercicio, aprendido en una clase de Fernando Flores, fue para mí una fuente de sorpresa y reflexión que, pienso, lo ayudará el resto de su vida.

Pídales a las personas de su entorno –esposa, marido, hijos, padres, jefes, compañeros de trabajo– que contesten estas preguntas por escrito:

- ¿Para qué cosas me consideras?
- ¿Para qué cosas no me consideras?
- ¿Para qué cosas no me consideras y te gustaría considerarme?

Cuando tenga las respuestas, tómese unos días para reflexionar. No debe defenderse de los juicios emitidos; sólo puede pedirles a los demás que aclaren lo que contestaron. Éste es un ejercicio para que sepa cómo lo ven, nada más. La magia radica en que sabrá claramente qué identidad tiene en el círculo que le interesa.

Yo realizo este ejercicio con mi familia. Así sé qué oferta represento para mi señora y mis hijos; cómo me ven. No les pregunto si soy buen papá o buen marido. Simplemente les pregunto para qué me consideran en sus vidas.

Difícil

Por lo general, y sobre todo cuando se trata de acciones que queremos o debemos emprender, aparece la idea de dificultad en nuestras vidas. Decimos: “¡Esto es muy difícil!”.

¿Qué es difícil? Es aquello para lo cual no tenemos práctica. Para

alguien puede ser muy complicado cocinar una lasaña, porque nunca la ha preparado ni sabe cómo hacerla. En cambio, para una persona que la ha hecho antes es fácil.

Todo aquello en lo que no nos movemos con plasticidad y destreza es difícil. Pero “difícil” es sólo un juicio que hacemos desde nuestra incapacidad temporal. Con un estado de ánimo adecuado podemos transformarnos en la acción y lograr aquello que nos parecía imposible desde otro estado de ánimo.

Difícil no es imposible, ni algo que una práctica sistemática no ayude a conseguir. Sólo exige un cambio de emoción que parte con un compromiso.

Tercera Parte

TRANSFORMACIÓN DE LAS RELACIONES

Si cambio yo,
cambian mis relaciones.
Si cambian mis relaciones,
cambia el mundo.

"Todo lo humano existe en el lenguaje"

Humberto Maturana

Capítulo I

VIVIMOS EN REDES DE CONVERSACIONES

En la primera parte de este libro propusimos reinterpretar el mundo. En la segunda mostramos cómo esta nueva interpretación puede servirnos para generar una transformación personal plena de relaciones amorosas y bienestar. En esta tercera parte exploraremos formas de transformar nuestras relaciones. Proponemos comenzar prestándoles atención al lenguaje y a las conversaciones que mantenemos.

Hace algunos años, un amigo del colegio, socio principal de una empresa familiar, me contrató para apoyarlo en un proceso de cambio cultural en su compañía. Había invertido en tecnología, definido la visión y misión de la empresa, establecido lineamientos estratégicos y capacitado al personal. En resumen, había seguido todos los pasos que detallan los libros de administración, pero no había logrado los cambios esperados. Estaba decepcionado. Sin embargo, para mi amigo este resultado no había sido del todo una sorpresa. Me lo dijo él mismo: "Sabía que algo así podía pasar. Qué se puede esperar de esta gente. Lo único que quieren los que trabajan conmigo es andar a media máquina y cobrar su sueldo a fin de mes. Si no fuera por mí esta empresa habría muerto hace tiempo".

Todo se hacía mucho más difícil porque la competencia, con mucha menos tradición en el mercado, ganaba terreno.

Después de dos reuniones en las que mi amigo me explicó con entusiasmo y orgullo todo lo que había hecho en la empresa, me hice varias preguntas: ¿Por qué se tendría que haber producido algún cambio si las personas que lideran la compañía son las mismas que había antes del proceso y ellas no han cambiado? ¿Por qué tendría que surgir una nueva empresa si la manera de relacionarse de los jefes con los empleados sigue siendo la misma? Los empleados temían ser tratados despectivamente por sus jefes. La desconfianza mutua era la misma que antes de iniciar los cambios.

En una tercera reunión le dije todo esto a mi amigo. Me miró sorprendido. "¿De que me estás hablando? ¿Qué tienen que ver las confianzas con el cambio en las organizaciones? Yo sé lo que es mejor para esta empresa y para mis empleados", me contestó. Sólo el respeto mutuo hizo que no me echara de su oficina.

El mismo respeto nos permitió reflexionar sobre qué es lo que él quería conservar en la compañía. Con máxima claridad me dijo que

deseaba proyectar la empresa hacia el futuro para mantener una tradición familiar de la cual se sentía orgulloso y responsable.

Pero en la intimidad de la conversación me confidenció con pesar que sus dos hijos mayores, de 19 y 17 años, querían estar lo más lejos posible de esta tradición.

Mi amigo se había transformado en un monstruo relacionalmente hablando. La gente le tenía miedo y se le acercaba con precaución. Los que podían, como sus hijos mayores, se mantenían lejos de su radio de influencia. Por supuesto que mi amigo no veía esto en su diario vivir. Las explicaciones que se daba tenían que ver con lo malagradecidos que eran todos con él, que se había desvivido por el bienestar de los demás. Le pregunté: "¿Por qué la gente tendría que estar dispuesta a pagar el precio de una relación fría, exigente y desconfiada por un bienestar que ni siquiera ve?". Mi amigo se quedó callado. La pregunta le quedó dando vueltas en la cabeza hasta la semana siguiente, cuando me llamó para decirme que por primera vez en muchos años sentía que no tenía una buena respuesta para una interrogante que ni siquiera se le habría ocurrido plantearse.

Mi amigo no veía a los otros como personas legítimas. Sólo se veía a sí mismo y desde esa posición peguntarse por los demás no es una posibilidad. Estaba atrapado en la arrogancia de sentirse dueño de la verdad y la ceguera que produce el ver sólo a las personas que pensaban como él. Son emociones que todos conocemos y que generan una manera de relacionarnos que suele traer malestar a quienes nos rodean.

¿Cómo podía ayudar a mi amigo a cambiar esas emociones para que pudiera observar, escuchar y relacionarse de otra manera, sin producir un rechazo generalizado y conservando su perseverancia y deseo de contribuir a la tradición de su familia? Reflexionando con él, mostrándole cómo las relaciones que mantenía generaban insatisfacción en sus empleados. También conversando con ejecutivos de la empresa para escuchar cuáles eran las preocupaciones que nunca habían podido expresar y que, dicho sea de paso, encerraban excelentes soluciones para problemas que nunca habían sido resueltos en la empresa.

Le propuse a mi amigo mirar a sus hijos con amor y respeto. Le sugerí que el hecho de tener puntos de vista distintos no es necesariamente malo y que las otras formas de ver el mundo son legítimas, sobre todo si provienen de los propios hijos. Intenté mostrarle que había maneras de hacer las cosas que surgían de las mismas personas que él no valoraba. Había un mundo frente a sus ojos, un mundo que él no veía.

Mi amigo comenzó a compartir sus problemas con su familia, con

la confianza de que el amor era una fuente de luz en cualquier oscuridad. Cambió su arrogancia por una serenidad que lo ayudó a ganar una sabiduría relacional. Vio al equipo de trabajo, la familia y los amigos como un todo sistémico que produce bienestar y confianza. Al desapegarse de todas las certezas que no lo dejaban ver ni escuchar apareció el amigo que conocí en el colegio. Su empresa resurgió con nuevos bríos, pero lo más interesante fue que tomó un camino que no fue diseñado por un asesor externo, sino por los mismos trabajadores de la compañía en un ánimo de confianza mutua que posibilita crear y construir.

Los gerentes deben saber administrar personas. El trabajador del siglo pasado frecuentemente desempeñaba sus labores con las manos, en el campo, en la fábrica, sin necesidad de hablar con nadie. Pero con el advenimiento de las empresas de servicio el trabajo se empezó a realizar a través de conversaciones. Los servicios son intangibles, no se pueden almacenar y se concretan en el momento en que un proveedor y un cliente están frente a frente.

Se concibe a los trabajadores como recurso humano, es decir, como un recurso más en la cadena de servicios. Sin embargo, lo que nosotros postulamos es que el ser humano no es parte de la cadena, sino su fundamento, su valor diferenciador y único.

En las empresas de servicios, el trabajo consiste en coordinar acciones permanentemente a través de la conversación. Aspectos tan importantes como los procesos, la creación de valor y la gestión del conocimiento dependen de las conversaciones. Son éstas también las que determinan que lo conseguido sea satisfactorio o no.

Con el lenguaje podemos crear poesía, teatro, autos, caminos, novelas, televisión, cine, cultura, sillas, religiones, familias, gobiernos, puentes, mitos, relaciones, empresas. Una casa se construye gracias a las conversaciones entre los inversionistas y los constructores, entre los constructores y el supervisor de la obra, entre el supervisor y los obreros. Sin conversaciones no hay casa. Sin conversaciones no hay nada.

La familia es una red de relaciones que se funda en las conversaciones que día a día mantienen sus miembros. Si una persona le dice a otra: “No me hables, estoy enojada”, lo que hace en estricto rigor es prevenir a la contraparte para no estropear la relación. Se hace cargo del futuro. Los seres humanos escribimos nuestra vida.

Pero hay tantas conversaciones en nuestro mundo. ¿Cuáles son las más importantes para tener buenas relaciones?

Presentamos seis tipos de conversación que nos parecen relevantes para construir buenas relaciones. No es una lista cerrada. Si usted observa y estudia conversaciones es posible que desarrolle sus propios

listados con aquellas que le parezcan relevantes para inventar su vida.

La conversación para crear relaciones

Si aceptamos que las conversaciones generan relaciones, podemos estar de acuerdo con que al modificar las primeras cambiarán las segundas.

Un padre le advierte a su hijo: “Tienes que hacer tus tareas o no te daré permiso para jugar”. Un jefe le dice a un empleado: “Si no haces bien tu trabajo, te despediré”. Son conversaciones basadas en la amenaza, el miedo, la inseguridad, el temor y, eventualmente, el resentimiento. Quien amenaza puede lograr su objetivo, pero a un precio alto, porque determina un tipo de relación que generalmente distancia.

La conversación que busca construir una relación de acercamiento implica cinco aspectos:

Conocer más a la otra persona

Para conocer a una persona hay que escucharla y entenderla sin prejuicios, sin discriminación, sin dejarse llevar por las apariencias, con respeto por la diversidad.

Hoy vivimos y trabajamos tan apurados y estresados que no nos damos tiempo para conversar con otros con el fin de conocerlos como seres humanos. En el espacio laboral vemos a los demás como roles y títulos más que como personas. Privilegiamos el juicio rápido y el resultado sin reparar en que el otro es un mundo único y particular. Mientras más se conoce a un ser humano, más interesante se vuelve.

Ver a alguien significa saber de él, acogerlo, entregarle retroalimentación. La conversación para crear relaciones es un acto de amor. El tiempo invertido en conocer al otro es un lubricante para que la relación fluya espontáneamente en el futuro. Detrás de un papá, una mamá, un jefe o un negociador hay un ser humano con preocupaciones y aspiraciones. Si uno se relaciona amorosamente con los demás surge una convivencia de disfrute, compromiso e innovación.

Las reuniones de convivencia que se organizan en las empresas apuntan justamente a este objetivo: a que la gente se conozca. Gracias a ello las relaciones pueden mejorar y el ambiente laboral, volverse más productivo.

Actualmente, la mayor causa de ausentismo en las empresas es el agotamiento por exceso de trabajo, presiones, obligaciones. Pero en

las compañías en que los empleados son tratados con respeto y dignidad las licencias por estrés disminuyen drásticamente. Las empresas que se han dado cuenta de esto hacen esfuerzos por mejorar el clima de trabajo, lo que significa, en definitiva, generar un espacio emocional que les permita a las personas desarrollar sus potencialidades.

Un buen clima laboral exige enterarse de los intereses de la contraparte. Para lograrlo, hay que hacerle preguntas y escucharla, tal como detallamos en la segunda parte de este libro.

Dedicarle tiempo a una persona y escucharla son dos regalos invaluables. Escucharla nos permite formarnos un juicio acerca de sus fundamentos. Si ponemos atención a sus dichos podemos reconocer desde dónde habla y opina.

Crear un espacio de confianza

Para que una relación sea armoniosa debe estar basada en la confianza. En el entendimiento tradicional la confianza nace cuando una conducta cumple con las expectativas de la contraparte. Desde este punto de vista uno es confiable para las personas en la medida en que es impecable en sus actos. Por eso decimos que uno debe ganarse la confianza de los demás. Esto exige responsabilizarse por los propios actos, cumplir las promesas, ser puntual, recto, amar y ser competente. Las cosas hay que hacerlas bien a la primera y para ello se requiere compromiso. Uno se puede equivocar, por supuesto, pero la competencia se nota en la actitud. Alguien es confiable si sus actos son sinceros. En cambio, si son calculadores, malintencionados y manipuladores, la confianza y, en consecuencia, la conversación y la relación, cambian.

Los vendedores se han desprestigiado por su falta de sinceridad. Usted sabrá, por experiencia propia, lo difícil que es conversar con ellos con la duda de si lo que ofrecen corresponde o no con lo prometido.

Si alguien cumple con nuestras expectativas, se gana nuestra confianza. Tradicionalmente, la confianza se gana *a posteriori*.

Pero aquí le proponemos otra forma de entender la confianza: como una emoción que permite relacionarse con los demás sin miedos, expectativas ni exigencias. Al aceptar los actos de los otros sin condiciones el error pasa a ser un accidente.

Alguien que no tiene expectativas, miedos ni exigencias, confía. Desde esa postura, la confianza se genera *a priori*; no depende de los actos de la otra persona, sino de la propia emoción.

Un día un amigo me contó afligido que su hijo había decidido estudiar filosofía. Me decía: "¿De qué va a vivir? ¿Cómo va a ganar plata?". Yo le respondí con cariño: "¿Por qué no confías en tu hijo?". Me quedó mirando en silencio y yo insistí: "Confía en él y hablemos la próxima semana". A la semana siguiente me llamó. "Creo que tenías razón. Estaba pensando en mí, no en mi hijo ni en lo que quiere hace con su vida", me dijo. ¿Qué le pasó a mi amigo? Vio a su hijo, confió en él.

Descubrir espacios de aspiraciones y preocupaciones

Cada individuo es un mundo con sus propias aspiraciones y preocupaciones. Descalificarlo por ellas constituye una ceguera relacional máxima y una falta de respeto que afecta sensiblemente las relaciones. Una conversación que no considera esto termina mal. Con respeto, en cambio, se puede hablar de todo armónicamente.

Respetar la diversidad

En los últimos tiempos ha surgido una especial preocupación por la diversidad, entendida como la legitimidad de ser distinto. Este libro apunta a que somos diferentes, que por nuestra biología no podría ser de otra manera y que para que nuestros espacios de convivencia sean placenteros debemos respetar a todas las personas en su legitimidad.

Vivir la amistad

La amistad es una relación que se sustenta en la confianza, el respeto por las preocupaciones y aspiraciones del otro, y la diversidad. En las horas más difíciles, el amigo escucha sincera, incondicional, desinteresadamente. Una relación de amistad es una relación amorosa. De allí su belleza. No se basa en cálculos, sino en el placer de la compañía.

Conversar para crear el futuro

Esta conversación es clave para todas las relaciones. Construimos el futuro en nuestras conversaciones. Somos responsables de la vida que llevamos.

Los ejecutivos invierten tiempo y dinero en aprender a crear futuro. El tipo de conversación que versa sobre esto recibe nombres distintos: pensamiento estratégico, creación de escenarios para el

futuro, especulación, planificación del futuro.

Lo invitamos a construir el futuro en su familia, su matrimonio, sus amistades, su comunidad, antes de que éste llegue de cualquier manera y usted se convierta en un espectador de las circunstancias. "La vida es así, qué le vamos a hacer", es una expresión que refleja lo anterior e implica una actitud defensiva.

Cada vez que uno quiere comenzar algo nuevo, simplemente debe proponérselo y actuar. En cualquier momento se puede dar el primer paso hacia cualquier futuro. La edad, el género, el dinero, el conocimiento, por dar algunos ejemplos, no son impedimento para hacer lo que uno se proponga.

Recomendamos que todas las relaciones –de matrimonio, laborales, de amistad, entre líderes– incluyan conversaciones para crear futuro. Éstas deben considerar lo siguiente:

- Escoger un sitio para conversar donde no haya posibilidad de interrupción y darse el tiempo necesario para hablar tranquilamente.
- Elegir el tema, proyecto o futuro que se quiere inventar o crear. Hay que escuchar las ideas del otro sin enjuiciarlas.
- Cuando todos hayan participado y sus ideas hayan sido escuchadas, se pueden escoger las que mejor representan los deseos del grupo y elaborar un plan de acción.

Estas conversaciones sugieren un estado de ánimo positivo. Si la gente se prepara para hablar sobre el tema, el resultado es mejor. Algunas de estas conversaciones son muy rápidas. Un ejemplo: dos amigos quieren ver una película, miran el periódico, intercambian opiniones y deciden qué verán esa noche.

Un amigo fue de vacaciones con su mujer a París. Querían visitar algunos museos porque a los dos les gusta el arte moderno. Pero también querían conversar sobre el futuro de su matrimonio en los próximos cinco años. Llevaban 28 años casados y consideraban que su relación conyugal era una creación común.

Se compraron un buen café y se sentaron por horas en un lindo parque a hablar de su futuro. Escogieron dos temas clave para ellos: el tipo de trabajo que a cada uno le gustaría realizar en los próximos cinco años y cómo compartir sus vidas y su tiempo como personas y como pareja. En este diálogo aplicaron las habilidades de escuchar y de hacer preguntas, de explicar sus deseos, de no enjuiciar las ideas del otro y de indagar para comprenderse mutuamente. De ese diálogo surgió un mejor entendimiento de lo que ambos querían para su vida

profesional y matrimonial. Cada uno sintió el apoyo del otro. Estuvieron de acuerdo en que hay cuatro palabras que simbolizan su relación matrimonial bajo el alero del amor: autonomía, flexibilidad, creatividad y contribución.

Las palabras ayudan a crear el futuro.

Conversaciones de acción y compromiso

Las conversaciones de acción y compromiso cuentan con dos protagonistas: el que pide una acción y el que se compromete a realizarla. Son conversaciones muy comunes en nuestra cultura. El problema es que somos poco efectivos en ellas.

Para que el pedido funcione es necesario lo siguiente:

- Saber claramente qué es lo que uno quiere que el otro haga.
- Saber cuáles son las condiciones que se tienen que cumplir para que la acción y el resultado sean los solicitados. Por ejemplo, en un restaurante uno revisa el menú. Puede escoger un pescado y pedirlo sin sal. Lo primero es tener claro lo que uno quiere: pescado. Lo segundo es establecer las condiciones del pedido: sin sal.
- Establecer un plazo para que se cumpla la acción. En el caso del restaurante, uno puede preguntar cuánto demorará en cocinarse el pescado.
- Que el otro se comprometa a realizar la acción solicitada, según las condiciones establecidas y en el tiempo determinado. Volviendo al ejemplo del restaurante, el garzón puede aceptar el pedido. O negociar una contraoferta. Puede explicarle al cliente, por ejemplo, que no hay pescado, pero sí pollo.

Este tipo de conversación se da en todos los espacios humanos y es la más frecuente en las empresas. Los gerentes se pasan el día haciéndoles pedidos a los empleados y éstos, cumpliendo con los compromisos adquiridos. La profesora les pide a los estudiantes que hagan tareas. Los hijos les piden a los padres que les compren juguetes. Las guaguas hacen pedidos en forma de llanto. Las parejas se hacen pedidos mutuos: de amor, sexo, lealtad, compromiso con la relación.

Lo importante es que la coordinación de acción entre dos personas –o entre dos equipos o dos empresas– tenga una estructura que incluya una petición y una promesa.

Cuando una persona hace promesas y no las cumple, se deteriora

la relación, su identidad se ve afectada y la confianza depositada en ella se debilita. Cuando un político hace promesas en las elecciones y una vez que asume el cargo no las cumple, los votantes pierden confianza en él y en las instituciones de gobierno. Lo mismo pasa con en el matrimonio, la empresa y cualquier relación. Cumplir un compromiso es algo serio: en ello se nos va la identidad.

El lenguaje tiene poder para construir y también para destruir.

Conversaciones para el diálogo

El diálogo es una de las conversaciones más comunes y poderosas. También es una de las más complicadas. Exige que las personas que se comunican estén dispuestas a dejar sus certezas, lo cual sólo se logra si uno escucha al otro para entenderlo y lo ve como alguien a quien se le debe respeto. En otras palabras, el diálogo demanda amor y una mente abierta. Es un encuentro de aceptación mutua. Su lógica es compartir, no rebatir. Las partes, tal como en un baile, giran en un fluir creativo y participativo, en el placer de convivir. El diálogo no sólo sirve para conversar y conocer al otro; también es útil para conocernos a nosotros mismos.

Gran parte de los problemas entre culturas, políticos, miembros de una familia y empleados de una empresa se generan justamente por la falta de diálogo. Los gritos surgen cuando los corazones se alejan tanto que las personas no se escuchan.

Necesitamos el diálogo amoroso si queremos transformar nuestras relaciones y organizaciones en entidades humanas y de aprendizaje continuo.

El diálogo tiene las siguientes características:

- En él toda conversación es posible y bienvenida.
- Todos los participantes se aceptan legítimamente.
- No hay descalificaciones.
- Conviven opiniones distintas.
- Duran lo que duran.
- Son un espacio de diversión.

Para que el diálogo funcione las partes deben cumplir tres requisitos:

- Suspender sus juicios, sus certezas y su deseo de ser poseedoras de la verdad, la última palabra o la solución.

- Escucharse a sí mismas y revisar sus supuestos, en especial los más enquistados, que son los que impiden ver la realidad del otro.

- Estar dispuestas a entender la realidad de la otra persona, sus fundamentos, y a construir un futuro común.

El diálogo es un camino para la transformación de cada uno de los que conversan, quienes aprenden de su propio entendimiento y de sus supuestos. Al mismo tiempo, las personas abren su corazón y su mente para construir una mejor relación.

Conversaciones de retroalimentación

La retroalimentación es un intercambio de juicios sobre la forma de actuar de alguien. Impacta directamente en la relación, porque afecta el estado de ánimo de las personas y la confianza entre ellas.

Toda relación requiere retroalimentación para funcionar y evolucionar. El problema surge cuando se entiende como crítica, lo que desencadena automáticamente la necesidad de defenderse, buscar culpables y negar.

Una de las maneras más eficientes de aprender es reconocer que algo en uno no funciona bien y hacerse cargo de corregirlo. La retroalimentación es fundamental en el trabajo de un entrenador de tenis, por ejemplo. El tenista toma la raqueta, le pega a la pelota, se desplaza por la cancha. El entrenador observa y le dice al jugador cómo podría mejorar su desempeño. El médico le dice a su paciente qué hábitos debería cambiar para cuidar su salud en el futuro. El profesor le dice al alumno qué materia debe estudiar mejor. Toda evaluación es una retroalimentación.

Un piloto de avión no puede volar sin recibir retroalimentación sobre la altura a la que viaja o la gasolina que le queda en el estanque. Para coordinar nuestros comportamientos en armonía y orientar nuestras relaciones según nuestros propósitos debemos retroalimentarnos mutuamente.

Uno puede decirle a un ejecutivo que contribuyó a la eficacia del grupo o a un amigo que fue un apoyo fundamental en un momento difícil. La retroalimentación es una conversación valiosa que le proporciona información a la pareja, al hijo, al compañero de trabajo, acerca de cómo vemos su comportamiento. Mientras más valiosa es una relación, más significativa es la frecuencia con que se entrega y se recibe retroalimentación.

Las personas que se aceptan mutuamente se transforman la una a la otra, se acoplan con la retroalimentación, que se da natural y espontáneamente en la convivencia. Pero si no se aceptan mutuamente este tipo de conversación suena a queja. Aparece el dolor

y la relación se daña. Un marido, por ejemplo, le dice a su mujer: “Tú no te preocupas de mí”. Pero la retroalimentación no debe plantear una queja, sino una reflexión. En el mismo caso, el marido podría decirle a su pareja: “En tal oportunidad, cuando actuaste de tal manera, ¿por qué lo hiciste?, ¿en qué estabas pensando?, ¿qué obtuviste con eso?”. En el trabajo sucede lo mismo. Un jefe le pregunta a su empleado: “¿Qué beneficio te trajo haber actuado de esa manera?”. Así lo invita a reflexionar, lo que crea la base para llegar a un acuerdo.

En los equipos de trabajo los roces impiden conseguir objetivos. En ese escenario puede surgir el líder dominante que toma el látigo para empujar a su gente a la meta. Ese jefe tapa su incapacidad con órdenes. No tiene inteligencia relacional. La persona que comanda un equipo debe ser seductora, orquestadora de estados de ánimo, coordinadora de la autonomía de cada uno de los miembros del grupo. Debe buscar el acoplamiento de los individuos. Eso se logra con conversaciones de retroalimentación.

El acoplamiento colectivo es la característica principal de un equipo armónico. En ese espacio se puede cumplir cualquier meta.

Para entregarle retroalimentación constructiva a una persona o a un equipo ayuda tener en cuenta algunas recomendaciones:

- Mírese. Observe su estado de ánimo, su cuerpo, y pregúntese si está tranquilo y transmite serenidad. Cuando los juicios son positivos, todo es más fácil, pero si sospecha que lo que dirá puede ser escuchado como una crítica, necesita un estado de ánimo especialmente relajado para no caer en acusaciones y defensas que pueden transformar la retroalimentación en una lucha por quién dice más pesadeces.
- Hemos dicho que las personas evalúan las situaciones de acuerdo a su estado de ánimo. La conversación de retroalimentación debe ser una invitación a crear un espacio de respeto y aceptación mutua.
- La persona que entrega retroalimentación debe estar legitimada por su contraparte como una autoridad válida para emitir juicios. Por eso es tan importante que las acciones de cada una de las personas, especialmente de aquellas que tienen equipos a su cargo, sean impecables. Legitimidad implica tener un discurso público coherente con el privado, libre de hipocresía, caretas y cinismo. “La legitimidad se construye a la velocidad en que crece una palmera y se pierde a la velocidad en que cae un coco”, dice la popular frase.
- Explique el propósito específico de la conversación. Eso lo

ayudará a concentrarse en el tema que desea abordar y le permitirá avanzar en la dirección deseada.
- Use un lenguaje que no juzgue a la persona. No le diga: “Tú siempre…”, “tú eres…”. Sea serio, no caricaturice. Tampoco generalice ni exagere.
- Haga afirmaciones específicas, dé ejemplos, refiérase a aspectos concretos tal como los observa, dando a entender que su apreciación sólo lo representa a usted. Debe darle al otro la posibilidad de explicar sus motivaciones. Ello lo engrandece en la crítica y ayuda a generar acuerdos.
- Sea directo y claro. Refiérase sólo a lo que usted puede sostener por sí mismo. Hacer referencia a un tercero enturbia la relación, porque usted no se hace responsable de lo dicho y se transforma en un recadero de algo que no le consta. Evite decir: “Supe que…”, “me dijeron que…”.
Refiérase a las acciones y no a las intenciones del otro, porque la intencionalidad la asigna usted y no su contraparte. Cuando la intención que uno observa es negada por el interlocutor, la conversación se desvía y se abre un abismo entre las partes.
- Toda retroalimentación se basa en juicios que deben sustentarse en afirmaciones demostrables. Hay que fundamentar lo más completa y serenamente posible cómo la acción a la que se hace referencia afecta los propósitos de convivencia que se desean conservar. Si uno dice: “Tu manera de pedir las cosas ha sido brusca. Lo he visto en tal situación y en tal otra, lo que afecta lo siguiente...”, uno emite un juicio con fundamento.
- Así como los actos generan juicios, cambian juicios.
- Tal como cada uno es responsable de sus actos, es responsable de los juicios que emite. Muchas retroalimentaciones son en realidad exigencias que develan intolerancias personales y que, por lo tanto, no apuntan a un sentido colectivo. Alguien puede decirle a otra persona: “No soporto verte vestida así”. Eso demuestra una intolerancia personal. Denota un problema del observador, no del observado.
- La retroalimentación debe ser oportuna. Las conversaciones que no se tuvieron en su oportunidad, ya no se tuvieron. Nada es más nefasto que saldar cuentas pendientes.
- Apunte a lograr progresos concretos y compartidos; sólo así se obtienen compromisos precisos.
- Escuche desde dónde habla el otro para entenderlo y acogerlo.
- Fije acciones y plazos. Todo lo acordado debe quedar claro y sometido a fechas de evaluación aceptadas por las partes. Existen dos tipos de compromiso en estos casos: las acciones correctivas (hacer o dejar de hacer algo) y las acciones de aprendizaje

(aprender algo necesario).

Si no logra generar compromisos, revise su capacidad de entregar retroalimentación. Lo más fácil es echarle la culpa al otro por lo que no se consigue. Pensar que la otra persona aceptará sumisamente todo lo que le decimos es una ingenuidad.

Entregar retroalimentación positiva es un regalo para el otro, porque fortalece su autoestima.

Necesitamos recibir retroalimentación para aprender y detectar las áreas que no vemos. Es una herramienta valiosa para lograr la transformación personal. Imagínese un atleta que aspira a participar en los Juegos Olímpicos y se niega a recibir retroalimentación de su entrenador o de su equipo. Rechaza la oportunidad de mejorar aspectos que él tal vez no ve, pero los demás sí notan.

¿Qué se requiere para recibir los juicios de retroalimentación positivamente?

- Mirar el propio estado de ánimo, observar si uno está relajado o nervioso, optimista o pesimista, abierto o cerrado. Tan importante como prepararse para emitir un juicio es prepararse para recibirlo. Si lo toman por sorpresa, evalúe con rapidez si quiere continuar o no la conversación.
- Como hemos dicho, la retroalimentación se refiere a juicios, no a afirmaciones. Se basa en opiniones respecto de un actuar. No son verdades. Tampoco mentiras. Son impresiones que otra persona tiene sobre la forma de actuar de uno.
- Las evaluaciones no son opinables ni rebatibles. Puede estar de acuerdo o no con ellas, pero no debe ignorar que se trata de lo que otro ve en usted. Por lo mismo –y esto es lo más relevante–, ésa es su identidad para los demás.
- La imagen que otros tienen de usted equivale a la oferta que usted representa para ellos. De esa identidad dependen en gran medida sus posibilidades con los demás.
- Gran parte del sentimiento de injusticia que invade a las personas porque no las consideran en espacios donde ellas creen que tienen competencia se debe a su incapacidad de recibir retroalimentación.
- En la vida diaria estamos expuestos a una infinidad de críticas. No podemos hacernos cargo de todas ellas. Por lo tanto, una de las habilidades que es preciso desarrollar es la de observar quiénes están detrás de los juicios y decidir si les damos o no autoridad para emitirlos.
- La autoridad está asociada a una investidura, mientras que la

legitimidad lo está a una ética, es decir, a un actuar que hace a alguien merecedor de ella.

- Las personas que tratan de agradar a todo el mundo experimentan mucho dolor. Es imposible darle en el gusto a cada individuo que nos rodea, porque siempre habrá gente que opina distinto.

Recomendaciones para una retroalimentación eficaz:

- Para entender y saber desde dónde habla el otro es clave hacerle preguntas con el fin de aclarar y profundizar puntos.
- Cuando uno se defiende quiere decir que dejó de escuchar. El que habla no escucha. Es biológicamente imposible.
- Es útil hacer un resumen acerca de lo entendido para asegurar que las partes están en sintonía.
- Uno no está obligado a estar de acuerdo con lo que escucha. Sin embargo, debe entender desde dónde y por qué el otro dice lo que dice.
- No hay que buscar intenciones donde no las hay. Uno deslegitima al otro cuando le dice: “Esto seguramente lo hiciste porque querías obtener tal ventaja”. Mejor es preguntarle: “¿Qué quieres obtener?”.
- Busque puntos de acuerdo y desde allí construya la relación hacia el futuro.
- Si debe responder los juicios que le hicieron –sobre todo si éstos fueron difíciles– pida tiempo para reflexionar. No se sobreestime. Dejar pasar un tiempo ayuda a recomponerse emocionalmente. En un nuevo encuentro ambas partes tendrán otra disposición anímica. Por consiguiente, la convivencia relacional saldrá fortalecida.
- Agradezca la retroalimentación y comprométase con algo.
- Dar y recibir retroalimentación requiere amor, porque implica contribuir al bienestar y crecimiento del otro. También exige valor. En muchas culturas la gente prefiere evitar las conversaciones directas y constructivas.

Mientras más confianza exista en una relación, más compromiso habrá para construir un futuro en común y, por lo tanto, mayor será la oportunidad de recibir y entregar retroalimentación. Lo importante es conversar en un contexto de aprendizaje y amor.

Conversaciones para resolver conflictos

Dada la interpretación histórica de la razón y la verdad –como lo

señalamos en la primera parte del libro– vivimos en espacios de discrepancia que hemos denominado conflictos.

Todas las relaciones entran en conflicto de vez en cuando. Los desacuerdos no son buenos ni malos en sí. Depende de cómo se manejen.

Algunas personas evitan los conflictos; otras los enfrentan. Si uno los encara tiene dos posibilidades: enfocarse en derrotar a la contraparte o en llegar a un acuerdo. Quienes priorizan el acuerdo ven la oportunidad de alcanzar un alto nivel de profundidad en la relación. Eso exige tiempo, creatividad y apertura.

La forma de enfrentar un conflicto define un modo de convivencia. Cada vez que gritamos porque estamos enojados, por ejemplo, elegimos una forma genérica de relacionarnos. No sabemos si es la más adecuada. Es simplemente la que usamos para encarar ciertas dificultades.

Existen distintos tipos de conflictos:

- Conflictos sobre metas o forma de lograr metas.
- Conflictos sobre objetos o recursos.
- Conflictos sobre creencias, supuestos o filosofías.

En la sociedad globalizada, con tantos intereses en juego, surge una gran cantidad de conflictos. Lo importante es determinar si los enfrentamos con ánimo de ganar o con ánimo de entendernos. En el primer caso, pueden aparecer la guerra y la injusticia. En el segundo, el arbitraje y el encuentro. Es necesario pensar en qué deseamos conservar y cómo queremos convivir.

Capítulo II

SIETE PRINCIPIOS DEL LENGUAJE

Si sabemos que las relaciones entre las personas se concretan en conversaciones, podemos empezar a centrar nuestra mirada en las notas que escribimos, en las reflexiones que hacemos, en los correos electrónicos que mandamos, en los diálogos telefónicos que mantenemos, en las reuniones a las que asistimos, en los programas de televisión que vemos, en la forma en que atendemos a nuestros clientes, en la manera en que damos y recibimos órdenes.

Queremos presentar algunos principios que ayudan a crear mejores conversaciones.

La calidad de las conversaciones impacta en la calidad de las relaciones

Una persona se hace cargo de sus relaciones cuando tiene cuidado en lo que dice, en cómo lo dice y en el impacto que genera en su contraparte. Amar es una manera de relacionarse. En una conversación se reflejan las emociones que moldean la dinámica relacional en un momento determinado.

Cuando uno dice que habla desde la verdad o la honestidad sin preocuparse por lo que genera en el otro, actúa como un elefante en la cristalería. Habla para darse el gusto de expresar todo lo que piensa sin meditar –o sin que le importen– las consecuencias de sus dichos. Pasa a llevar a su contraparte, la niega en su legitimidad. Si la otra persona antes ha hecho lo mismo con uno, entonces puede que uno se esté vengando.

Ser cuidadoso y amoroso al entregar retroalimentación siempre produce un mejor impacto en la relación.

Las conversaciones crean la realidad

A partir de sus conversaciones, su vida –su mundo– toma un camino. Eso crea una realidad; su realidad. Al alcanzar un acuerdo, por ejemplo, genera un espacio que antes no existía. En sus conversaciones usted hace promesas, formula ofertas, pide cosas, genera compromisos, da órdenes, crea proyectos, en fin, proyecta su vida y la de aquellos que lo rodean.

Cuando hace una evaluación del contexto en que vive, hace presente su realidad. Crea y destaca su visión del mundo; se define como el tipo de observador que es.

La realidad de su vida es usted.

Las conversaciones en el presente proyectan el futuro

El pasado es una narrativa más o menos poética en función de los recuerdos que cada uno tiene. El futuro es una posibilidad que depende de uno desde el presente. En efecto, si una persona vive su presente con serenidad y autonomía, se prepara para el futuro, pero, ¿puede saber cómo será el porvenir si los seres humanos sólo podemos vivir en el presente? No, no puede. Por eso debemos preparamos para vivir el presente, cualquiera que éste sea.

Dedíquele tiempo a sus relaciones importantes para crear el futuro. Converse sobre sus perspectivas laborales con su jefe. En muchas empresas existe lo que se llama el "career planning", que no es otra cosa que proyectar la carrera profesional de alguien de acuerdo a sus objetivos. Esto determina qué capacitación necesitará y qué habilidades deberá potenciar. Hable con su pareja sobre cómo se proyectan juntos en los próximos años. Pídales a los políticos que profundicen su visión del futuro del país. Si no tienen una visión clara, no vote por ellos.

Hacerse responsable es mejor que buscar culpables

En vez de buscar culpables enfóquese en cómo puede asumir responsabilidades en su familia, su matrimonio, su trabajo. La culpabilidad genera sanciones y castigos vehementes. Encontrar culpables lo ayudará, a lo más, a evitar situaciones similares en el futuro, pero ni siquiera de eso estamos seguros. La perfección es una manía estresante. La responsabilidad, en cambio, hace que las personas corrijan su actuar, aun cuando no puedan garantizar un resultado. Educar no es castigar, sino construir desde la aceptación o, incluso, desde del error.

Las conversaciones de fondo develan creencias

Las culturas son redes de conversaciones de fondo. Estas últimas crean las realidades colectivas e influyen en las interacciones de los miembros de una comunidad. En la base de estos diálogos están nuestras creencias y supuestos.

Las conversaciones de fondo develan al individuo. Se puede

suponer una cierta permanencia de las ideas en la persona que habla, pero éstas pueden variar. Que ello suceda no constituye una inconsecuencia existencial, sino un desarrollo en el pensamiento. Todos podemos cambiar de opinión.

Uno puede participar en la creación a través del lenguaje

El lenguaje que se usa para crear la realidad de las instituciones es clave. Prestarle atención permite participar en esa creación. En una empresa, por ejemplo, todos tienen algo que decir sobre la generación del futuro. Limitar los diálogos a los ejecutivos constituye una ceguera que ha hecho desaparecer a muchas organizaciones.

Las compañías que han nacido como monopolios tratan al cliente de acuerdo a esta circunstancia. ¿Lo oyen cuando dice que el servicio es malo? No. Cuando el mercado se abre a la libre competencia este cliente es el primero que se cambia de empresa.

¿Cuántos matrimonios conversan sobre cómo se ven y cómo les gustaría verse? ¿Cuántas mujeres les dicen a sus maridos: “Me siento sola”? ¿Qué señal están enviando? ¿Qué cosas no estamos viendo?

¿Qué tipo de conversación usa para liderar el país o su empresa? ¿Qué futuro promueve con su lenguaje? ¿Es positivo? Si es así, ¿para quién lo es?

Las conversaciones tienen el potencial de transformar

Es importante que observe si sus conversaciones lo mantienen en el espacio de siempre o le abren mejores futuros y lo ayudan a construir relaciones de confianza, amor y aprendizaje.

Un buen libro puede cambiar su forma de ver el mundo y acabar transformando su vida. Lo mismo sucede con la relación que puede establecer con sus profesores en la escuela o la universidad. ¿Tiene conversaciones transformadoras con ellos? ¿O se limita a escuchar para obtener información?

Lo invitamos a ver su mundo como una red de conversaciones –y una red de relaciones– que pueden contribuir a su aprendizaje. En la era de internet uno puede tener diálogos con personas de todo el planeta y descubrir cientos de observadores del mundo.

Capítulo III

EL ENCUENTRO SE VIVE DESDE LA EMOCIÓN

A diario hablamos de relaciones casi sin darnos cuenta.

Se trata de relaciones:

- Comerciales
- Laborales
- Públicas
- Internacionales
- Familiares
- Humanas
- Sexuales
- Industriales
- Conflictivas

Cuando dos o más personas entran en contacto entendemos que se relacionan.

Este encuentro se puede dar entre distintos actores:

- Entre personas: el entrenador le da instrucciones al futbolista para que haga tal jugada en la cancha.
- Con animales: un hombre ve un ratón y huye despavorido.
- Con cosas: una persona compra un equipo de música de última generación y no sabe cómo hacerlo funcionar.
- Con recuerdos: una joven echa de menos su niñez.
- Entre animales: un gato y un perro se miran de reojo prontos a abalanzarse el uno sobre el otro.
- Entre cosas: el auto rueda sobre el camino al entrar en contacto con el suelo.

Así como un niño sostenido en vilo no puede caminar, usted no puede avanzar en la vida si patalea en el aire. Debe establecer relaciones con otros, relaciones que dependen completamente de usted.

Todo este libro ha sido una invitación a que reflexione acerca de cuán satisfecho o satisfecha está con su vida. Piense en cómo puede reforzar o modificar su conducta relacional, entendiendo que de ella depende su bienestar.

Todos los encuentros, desde un terremoto hasta una palabra, generan consecuencias que van definiendo el rumbo de nuestra vida.

La emoción en el encuentro

Uno puede planificar la conversación que sostendrá con una persona. Pero una vez frente a ella cualquier cosa puede ocurrir. El encuentro es un espacio de posibilidades. ¿Por qué a veces las cosas no suceden como esperamos? Porque la emoción en soledad es distinta a la emoción frente al otro. Una cosa es pensar en voz alta, camino a la oficina, cómo plantearle al jefe que uno quiere un aumento de sueldo y otra muy distinta es decírselo en persona. ¿Cuántas veces hemos preparado una batería de argumentos para convencer a alguien y a la hora del encuentro se nos olvida todo? Para un violinista no es lo mismo tocar en su casa que frente a un teatro lleno. La diferencia fundamental radica en la emoción. Es de acuerdo a su emoción que la persona percibe y vive la circunstancia del modo en que lo hace.

¿Qué determina que el encuentro entre dos personas sea un encuentro, un encontrón, una oportunidad, un placer, una desgracia, un accidente o una agresión?

El resultado del encuentro es siempre un juicio que hace cada una de las partes desde sus emociones.

Un joven le pregunta a un compañero de curso: “¿Cómo te fue en tus vacaciones?”. La respuesta será formulada desde una experiencia emocional. Las vacaciones en sí no fueron buenas ni malas; sólo fueron. Si la persona quedó con una sensación agradable de sus días en la playa, contestará que le fue bien. Si no, tal vez conteste que le fue mal.

Un amigo le tocó la cara a una funcionaria. Ella lo acusó de acoso sexual. Él juraba que no había tenido ninguna mala intención. ¿Qué determina que tocar a una persona en la cara sea un gesto amable, una caricia o un abuso? Le emoción de la persona que es tocada.

Capítulo IV

ESPACIOS RELACIONALES DEL SIGLO XXI

A continuación mostraremos espacios relacionales determinantes para enfrentar la vida del siglo XXI.

La relación con uno mismo

La relación con uno mismo debe ser de dignidad, respeto, estima, aceptación. Contamos con el potencial de crecer y construir vidas positivas; de amar y ser amados. Ésta es la relación más trascendente entre todas las que establecemos. Si falla, lo más probable es que las demás también fracasen.

Desde niños nuestra relación con los adultos nos moldea y transforma en las personas que resultamos ser. Por eso es tan delicado el trato que les damos a nuestros hijos. En el afán de criarlos para el éxito generamos adultos con problemas de estima, inseguros, dependientes, planos. No existen los malos hijos. Existen los malos padres que se obstinan en formar jóvenes cuyo propósito en la vida debe ser el triunfo a cualquier precio.

La relación con uno mismo se expresa en la emoción con que uno vive; se construye desde la infancia y dura hasta la muerte. Se disfruta o se padece. Depende de uno. Pero siempre se puede comenzar una nueva relación con uno mismo.

Cuando el cuerpo y la mente gozan de salud, contamos con una base fundamental para tener buenas relaciones y declarar nuestro propósito vital. Entonces un puede hacerse preguntas clave: ¿Qué quiero construir? ¿Con quién deseo establecer relaciones para crear mi mundo? ¿En qué tipo de comunidad quiero participar?

La relación con la pareja

Como hemos dicho, un matrimonio es la relación de dos mundos distintos que, en un proceso de transformación y acoplamiento, tienden a parecerse pero nunca son iguales. Exigir igualdad destruye la relación.

El amor en el cual se funda la relación matrimonial debe cultivarse a través de la acción, no de discursos ni de buenas intenciones. Cada uno debe hacerse cargo de sí mismo y del bienestar del otro. Para lograrlo es fundamental ver y escuchar a la pareja. Ignorarla es

desentenderse de la relación.

Para que el matrimonio dure más allá del enamoramiento se necesitan conversaciones que abran posibilidades, diálogos que establezcan qué quiere cada uno. Hay preguntas básicas: ¿Qué pretendo de esta relación? ¿Qué quiero para mi vida? ¿Qué clase de futuro pretendo construir con esta persona? ¿Cuántos hijos deseo? ¿A qué valores aspiro?

En este espacio uno aprende a comunicarse abiertamente para que cada miembro de la pareja pueda ser auténtico, desarrolle su máximo potencial y contribuya a la vida de los demás. En ese sentido, una relación de pareja es una contribución a otros y al planeta.

La relación con los hijos

La relación con los hijos debe ser libre de exigencias y expectativas. La experiencia de algunos padres que tienen niños con síndrome de Down es una de amor genuino porque, justamente, la relación no exige ni espera nada.

¿Qué es el amor verdadero? Confiar en uno y en los hijos. Aceptarlos como son, tal como se han desarrollado, aun cuando no compartamos sus preferencias. No se trata de ser actores pasivos ni de abdicar frente a los hijos, sino de ser activos en el amor, no en el control de sus vidas. Los hijos criados en el amor crecen sintiéndose orgullosos de sí mismos, íntegros, firmes en sus valores. Es urgente que los padres tengan tiempo suficiente para estar con sus hijos y su familia.

La relación con los padres

La relación con nuestros padres es una de amor y confianza en la niñez. Es en el tránsito a la vida adulta cuando empiezan los conflictos. Normalmente, los períodos complicados son aquellos en que los padres quieren conservar su autoridad a través de la imposición de sus ideas mientras que los hijos buscan autonomía. La emoción de los primeros –miedo, desconfianza, soberbia en algunos casos– impide que los segundos emprendan un vuelo propio.

¿Cómo mantener una relación de amor con los padres? Pensamos que son éstos los que tienen que cuidarla hasta que los hijos, ya convertidos en jóvenes, se hagan responsables de la convivencia desde su autonomía.

La relación con las amistades

¿Qué significa ser un buen amigo? ¿Qué quiere decir tener un buen amigo? Aristóteles decía que existen tres tipos de amistad. La primera es aquella que tiene como objetivo jugar y hacer cosas en común. La segunda, aquella que conecta a dos personas que comparten valores, intereses o pertenecen a una misma comunidad. La tercera, aquella en que los dos tipos anteriores de amistad pueden estar presentes, pero tiene un propósito mayor: apoyar al otro para que sea una mejor persona. Implica estar con él en su transformación, ser un espejo, decirle lo que uno siente y observa en él. Esta relación exige un alto nivel de honestidad.

La relación con el aprendizaje

No todo aprendizaje se produce en una institución formal. El acto de aprender es un proceso constante que se genera por el hecho de convivir en comunidad. Hemos repetido que uno aprende las emociones de la cultura en la que vive. Del mismo modo entiende las conductas legítimas e ilegítimas en una comunidad. Lo que se aprende en el colegio y la universidad es sólo parte –y no siempre la más importante– de la vida de cada persona. Gente que no tiene estudios superiores es capaz de enseñar cuando ha aprendido de la vida y la disfruta.

Se enseña con el ejemplo. Se aprende con la reflexión y la práctica. A cantar se aprende cantando, a manejar se aprende manejando, a besar se aprende besando, a cocinar se aprende cocinando. Y también en la reflexión de cada uno de esos quehaceres.

El aprendizaje toma tiempo, porque es un proceso transformador. De hecho, el aprendizaje implica un cambio físico. Alguien que aprende a manejar está tenso frente al volante. Una vez que domina la conducción, se relaja. Eso se hace evidente tanto en su cuerpo como en su estado de ánimo.

Si aceptamos que todos los seres humanos somos inteligentes, creativos y llenos de potencial, el reto consiste en aprovechar nuestras cualidades. Formarse en cualquier disciplina exige aprender las emociones asociadas a ella, el escuchar necesario en esos dominios y las prácticas que le otorgan identidad. Sin embargo, esto conlleva el peligro de asumir automáticamente un paradigma establecido, con reglas y reglamentos. Por eso es necesario reflexionar.

¿Cómo se logra la maestría? Con la práctica reflexiva. ¿Qué permite convertirse en maestro? La capacidad de ver. La diferencia entre un aprendiz y un maestro es que el este último ve más; tiene más distinciones en la práctica.

Hoy la educación se centra en transmitir conocimientos, pero no

instruye en la disciplina más elemental para el ser humano: cómo amar y crear relaciones humanas positivas y enriquecedoras.

En Estados Unidos las empresas gastan billones de dólares en entrenamiento y cursos de gerencia y administración, porque los profesionales sólo saben manejar números, tecnología y máquinas. No saben cómo comunicarse, escucharse mutuamente ni establecer relaciones humanas.

Pero recordemos que lo extraordinario del ser humano es que puede aprender en cualquier momento de su vida.

La relación laboral

Gran parte de nuestra convivencia se produce en el trabajo. Es allí donde, en gran medida, se aplica lo aprendido en los estudios formales.

Una empresa es un conjunto de personas que contribuye con talento, imaginación, creatividad, compromiso y amor a la organización, la cual, a su vez, representa un espacio de posibilidades para la transformación y realización personal.

Un jefe que no ve las emociones de los miembros de su equipo tampoco ve sus potencialidades. Las empresas que se inspiran en el miedo y la sumisión se imponen y obligan para conseguir los propósitos de la organización. Pero las relaciones laborales deberían estar inspiradas en la confianza mutua, que es la emoción que les permite a los trabajadores contribuir y comprometerse con la compañía. El trabajador del conocimiento, aquél que labora en espacios conversacionales y en la creación de posibilidades, necesita ser visto y respetado para dar lo mejor de sí.

En un partido de fútbol que termina en empate y debe definirse a penales, el entrenador de cada equipo pide cinco voluntarios para patear al arco. No pregunta quién sabe patear penales sino quién está en condiciones de hacerlo. El cansancio, los nervios y la actitud son determinantes para seleccionar a los jugadores indicados.

El jefe debe conversar con cada uno de sus empleados para conocerlos y alentar su crecimiento. Por otro lado, el subordinado debe hablar con su superior sobre sus preocupaciones, sus ideas para contribuir al equipo y sus deseos de crecer.

La conversación de posibilidades es clave para descubrir oportunidades de crecimiento, aprendizaje e innovación en la empresa. De igual manera, la conversación de acción, aquella en la que uno realiza pedidos y el otro hace promesas, es elemental para cumplir los objetivos.

Habitualmente se aspira a establecer relaciones de largo plazo con el cliente. Pero no se puede lograr la fidelidad en ningún espacio humano si no es a través del cultivo de las relaciones personales. De allí que nosotros no hablamos de "empresas productivas" ni menos de "empresas de servicios". Hablamos de "empresas de relaciones". La empresa del siglo XXI es una comunidad de colaboración entre empleados, jefes, proveedores y clientes.

La relación con las instituciones, el país y el mundo globalizado

Somos ciudadanos de un país y, como tales, somos los creadores de nuestra nación, aunque a veces olvidamos que tenemos ese poder, que las instituciones existen para representar nuestras preocupaciones y crear una comunidad confiable y colaboradora. Las relaciones en la familia, el Estado, el gobierno, la educación, la religión y los negocios deben buscar el bienestar de sus miembros. Las personas son el fundamento de las organizaciones.

Como ciudadanos estamos llamados a formar la nación a la cual aspiramos, tanto en nuestros actos públicos como en los privados. Las ideologías están representadas por los partidos políticos y sus miembros, que son fundamentales para la construcción del país y la creación de la confianza ciudadana, pero no son la nación. Son sólo parte de ella.

Las personas que dirigen el país son las que determinan las relaciones internacionales. Cuando hablamos de naciones o de instituciones, solemos olvidar que son seres humanos los que toman las determinaciones.

La relación con diferentes culturas

El mundo es cada día más interdependiente y pequeño. Cuando no estamos preparados –o no hemos sido educados– para entender culturas, religiones o ideologías distintas a la nuestra, surgen los conflictos, el terrorismo, las guerras.

Más que nunca necesitamos comprender las diferencias y fomentar la colaboración. Esto incluye a las religiones y culturas que conviven dentro de un país.

Podemos aprender a dialogar, escuchar al otro, conocer sus supuestos, deseos y emociones y, por lo tanto, crear relaciones y posibilidades para construir mejores mundos para todos. Podemos conversar para resolver nuestros conflictos pacíficamente y generar

relaciones constructivas y creativas.

La relación con la naturaleza

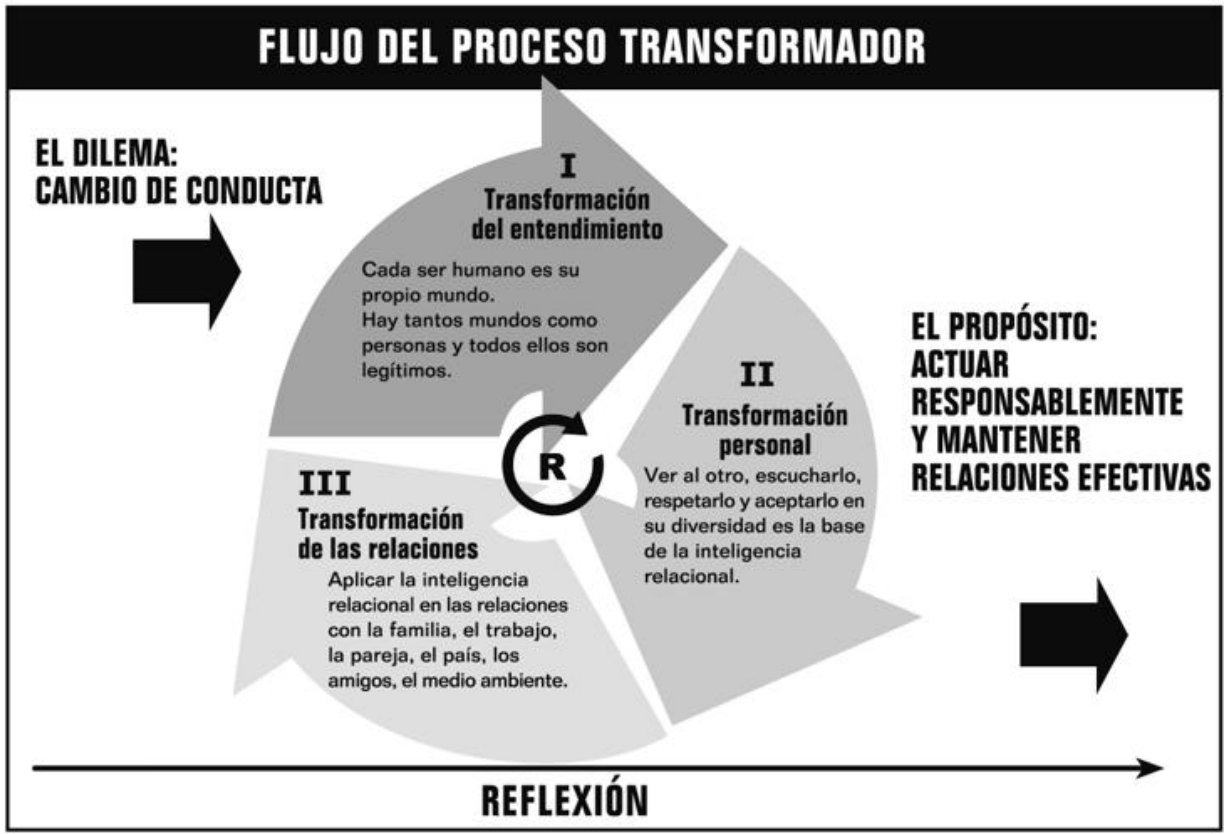
Los seres humanos somos consecuencia de la evolución biológica. Nuestro presente y futuro dependen de nuestra relación con la naturaleza.

El calentamiento de la Tierra es quizás la señal más certera de que nuestro quehacer centrado en un resultado (producir a cualquier precio, en este caso) trae consecuencias para nuestras vidas. Nos hemos dado un orden legal para la convivencia, pero resulta imposible reglamentar todo nuestro actuar. Por eso es fundamental la autonomía responsable.

Entender que no sólo somos responsables de nuestro bienestar, sino también de la naturaleza, de formar culturas y países sustentables, es la única manera de conservar la vida humana.

La mirada sobre las relaciones que proponemos en este libro no es una receta para generar resultados, sino una forma de vivir y convivir que puede traer satisfacciones insospechadas. La simpleza y la sencillez son el camino, no hacia la felicidad, sino hacia la serenidad con uno mismo, los demás y el medio en que nos movemos.

De nosotros depende lograr un estado de permanente bienestar.


FLUJO DEL PROCESO TRANSFORMADOR
EL DILEMA:
CAMBIO DE CONDUCTA
I
Transformación
del entendimiento
Cada ser humano es su propio mundo.
Hay tantos mundos como personas y todos ellos son legítimos.
II
Transformación
personal
Ver al otro, escucharlo, respetarlo y aceptarlo en su diversidad es la base de la inteligencia relacional.
III
Transformación
de las relaciones
Aplicar la inteligencia relacional en las relaciones con la familia, el trabajo, la pareja, el país, los amigos, el medio ambiente.
R
EL PROPÓSITO:
ACTUAR
RESPONSABLEMENTE
Y MANTENER
RELACIONES EFECTIVAS
REFLEXIÓN

BIBLIOGRAFÍA

BARKER, J.: *Paradigmas*, Bogotá, Colombia, Editorial McGraw-Hill, 1999.

ECHEVERRÍA, R.: *Ontología del lenguaje*, Santiago, Chile, Dolmen Ediciones, 1994.

EISLER, R.: *El cáliz y la espada: nuestra historia, nuestro futuro*, Santiago, Chile, Editorial Cuatro Vientos, 1996.

FISHER, R., URY, W. Y PATTON, B.: *Sí... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*, Bogotá, Colombia, Editorial Norma, 1994.

FLORES, F.: *Inventando la empresa del siglo XXI*, Santiago, Chile, Dolmen Ediciones, 1989.

FLORES, F.: *Creando organizaciones para el futuro*, Santiago, Chile, Dolmen Ediciones, 1994.

FLORES, F., SPINOSA, C. Y DREYFUS, H.: *Abrir nuevos mundos. Iniciativa empresarial, acción democrática y solidaridad*, Santiago, Chile, Editorial Taurus, 2000.

FRANKL, V.: *El hombre en busca de sentido*, Barcelona, España, Editorial Herder, 1991.

GARCÍA, D.: *Elegí vivir*, Santiago, Chile, Editorial Grijalbo, 2004.

KUHN, T.: *Las estructuras de las revoluciones científicas*, México, Fondo de Cultura Económica, 1962.

MATURANA, H.: *Emociones y lenguaje en educación y política*, Santiago. Chile, Dolmen Ediciones, 1990.

MATURANA, H.: *El sentido de lo humano*, Santiago, Chile, Editorial Juan Carlos Sáez Editor, 1991.

MATURANA, H.: *Transformación en la convivencia*, Santiago, Chile, Dolmen Ediciones, 1999.

MATURANA, H.: *La objetividad: un argumento para obligar*, Santiago. Chile, Editorial Juan Carlos Sáez Editor, 1997.

MATURANA, H. Y VERDEN-ZÖLLER, G.: *Amor y juego*, Santiago. Chile, Editorial Instituto de Terapia Cognitiva, 1993.

MATURANA, H. Y VARELA, F.: *El árbol del conocimiento*, Santiago. Chile, Editorial Universitaria, 1984.

MATURANA, H. Y PÖRKSEN, B.: *Del ser al hacer*, Santiago, Chile, Editorial Juan Carlos Sáez Editor, 2004.

SPERRY, R.: “Effect of 180 degree rotation of the retinal field on

visuomotor coordination", The Journal of Experimental Zoology, 92, 263-279. 1943.

MATURANA, H.: *La objetividad: un argumento para obligar*, Santiago. Chile, Editorial Juan Carlos Sáez Editor, 1997.

MATURANA, H. Y VERDEN-ZÖLLER, G.: *Amor y juego*, Santiago. Chile, Editorial Instituto de Terapia Cognitiva, 1993.

MATURANA, H. Y VARELA, F.: *El árbol del conocimiento*, Santiago. Chile, Editorial Universitaria, 1984.

MATURANA, H. Y PÖRKSEN, B.: *Del ser al hacer*, Santiago, Chile, Editorial Juan Carlos Sáez Editor, 2004.

SPERRY, R.: "Effect of 180 degree rotation of the retinal field on visuomotor coordination", The Journal of Experimental Zoology, 92, 263-279. 1943.